

Anna Zgrzywa-Ziemak



Model zrównoważenia przedsiębiorstwa



Ofcyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej

Model
zrównoważenia
przedsiębiorstwa

Anna Zgrzywa-Ziemak

Model zrównoważenia przedsiębiorstwa



Oficina Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej
Wrocław 2019

W książce wykorzystano wyniki badań
finansowanych m.in. ze środków Narodowego Centrum Nauki
jako projekt badawczy 2017/01/X/HS4/01485

Recenzenci
Janusz Czekał
Jan Skalik

Opracowanie redakcyjne
Małgorzata Wieczorek

Korekta
Mariola Skrobańska

Opracowanie typograficzne
Maciej Szłapka

Projekt okładki
Janusz M. Szafran

Wszelkie prawa zastrzeżone. Żadna część niniejszej książki, zarówno w całości,
jak i we fragmentach, nie może być reprodukowana w sposób elektroniczny,
fotograficzny i inny bez zgody wydawcy i właściciela praw autorskich.

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2019

OFICyna WYDAWNICZA POLITECHNIKI WROCLAWSKIEJ
Wybrzeże Stanisława Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław
<http://www.oficyna.pwr.edu.pl>
e-mail: oficwyd@pwr.edu.pl
zamawianie.ksiazek@pwr.edu.pl

ISBN 978-83-7493-067-3

Druk i oprawa
beta-druk, www.betadruk.pl

Spis treści

Wstęp ■ 7

1. Rozwój zrównoważony i trwały ■ 15

- 1.1. Wymiar środowiskowy rozwoju zrównoważonego i trwałego ■ **23**
- 1.2. Wymiar społeczny rozwoju zrównoważonego i trwałego ■ **38**
- 1.3. Wymiar ekonomiczny rozwoju zrównoważonego i trwałego ■ **51**
- 1.4. Aksjologia rozwoju zrównoważonego i trwałego ■ **67**

2. Przedsiębiorstwo jako podmiot rozwoju zrównoważonego i trwałego ■ 73

- 2.1. Definicja zrównoważonego przedsiębiorstwa i zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **76**
- 2.2. Ku wartości zrównoważonej i trwałej ■ **85**
 - 2.2.1. Przetwanie i rozwój jako istota zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **87**
 - 2.2.2. Przetwanie i rozwój przedsiębiorstwa wspólnie z systemem jako istota zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **90**
 - 2.2.3. Udział przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym jako istota jego zrównoważenia ■ **99**
 - 2.2.4. Wartość zrównoważona i trwała – definicja ■ **111**
- 2.3. Udział przedsiębiorstwa w środowiskowym zrównoważeniu i trwałości ■ **116**
 - 2.3.1. Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarki o obiegu zamkniętym ■ **119**
 - 2.3.2. Etapy cyklu życia produktu a oddziaływania środowiskowe ■ **122**
 - 2.3.3. Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem ■ **132**
 - 2.3.4. Proaktywność w przywracaniu, zachowaniu i rozwoju zdrowia ekosystemów ■ **136**
- 2.4. Udział przedsiębiorstwa w społecznym zrównoważeniu i trwałości ■ **138**
 - 2.4.1. Relacje z interesariuszami w kształtowaniu społecznego zrównoważenia i trwałości ■ **139**
 - 2.4.1.1. Pracownicy jako grupa interesariuszy ■ **141**
 - 2.4.1.2. Konsumenci jako grupa interesariuszy ■ **147**
 - 2.4.1.3. Partnerzy biznesowi jako grupa interesariuszy ■ **151**
 - 2.4.2. Zarządzanie relacjami z interesariuszami na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego ■ **156**
- 2.5. Orientacje czasowe zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **162**
- 2.6. Zakres przestrzenny zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **165**

- 2.7. Od logiki redukcjonistycznej do zintegrowanej zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **166**
- 2.7.1. Współzależność wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **167**
- 2.7.2. Sprzeczności i napięcia właściwe zrównoważeniu przedsiębiorstwa ■ **170**
- 2.7.3. Zintegrowana logika zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **175**

- 3. Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa ■ 183**
- 3.1. Planowanie jako funkcja zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa ■ **184**
- 3.2. Organizowanie jako funkcja zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa ■ **193**
- 3.3. Przewodzenie jako funkcja zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa ■ **197**
- 3.4. Kontrola jako funkcja zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa ■ **203**
- 3.5. Podsumowanie ■ **213**

- 4. Weryfikacja empiryczna modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ 217**
- 4.1. Hipotetyczny model zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **222**
- 4.2. Metoda badawcza ■ **225**
- 4.3. Weryfikacja empiryczna modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **230**
- 4.3.1. Charakterystyka badanej próby ■ **230**
- 4.3.2. Weryfikacja empiryczna hipotez dotyczących struktur wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **233**
- 4.3.3. Weryfikacja empiryczna hipotez dotyczących struktury zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **239**
- 4.3.4. Model zrównoważenia przedsiębiorstwa w zależności od kraju (Polska i Dania) ■ **247**
- 4.3.5. Podsumowanie weryfikacji empirycznej modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **252**
- 4.4. Zrównoważenie przedsiębiorstwa a jego wyniki ■ **253**
- 4.5. Dwuczynnikowa koncepcja zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **263**

- Zakończenie ■ 271**
- Bibliografia ■ 281**
- Załączniki ■ 307**
- Spis rysunków ■ 325**
- Spis tabel ■ 326**
- Summary ■ 328**

Wstęp

Pojęcia „zrównoważenie przedsiębiorstwa” (ang. *business sustainability*) oraz „zrównoważone przedsiębiorstwo” (ang. *sustainable business*) są zakorzenione w szerszej koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego. Uznaje się, że ów rozwój jest jednym z najważniejszych i najpilniejszych wyzwań, przed którymi stoi obecnie ludzkość [Wittneben i in., 2012; Washington, 2015], jest też prawdopodobnie koncepcyjnie i operacyjnie najbardziej złożonym problemem, z jakim mierzy się współczesna nauka [Cabezas i Fath, 2001]. Równocześnie podkreśla się, że rozwoju zrównoważonego i trwałego nie można realizować bez udziału biznesu [Barkemeyer i in., 2014].

Istota zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój zrównoważony i trwały jest uznana zarówno w praktyce biznesowej, jak i w teorii nauk o zarządzaniu. W praktyce w retoryce współczesnych przedsiębiorstw powszechne są odwołania do wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego [Ihlen, 2015]. Uznawane są one za decydującą siłę mającą wpływ na sposób myślenia, działania, zarządzania i konkurencyjności w perspektywie krótko- i długoterminowej [Berns i in., 2009], za trwałą zmianę o fundamentalnym znaczeniu, mega trend, a nie krótkotrwałą modę [Lubin i Esty, 2010]. Wśród teoretyków zarządzania zrównoważenie przedsiębiorstwa określa się mianem nadrzędnej koncepcji w zarządzaniu [Adamik i Szymańska, 2013], a nawet nowego paradygmatu w naukach o zarządzaniu [Espinosa i in., 2008; Senge i in., 2010; Valente, 2015; Pavez i Beveridge, 2013; Dyllick i Muff, 2016; Bansal i DesJardine, 2014]. Takie poglądy są ściśle związane z głębokimi zmianami otoczenia współczesnych przedsiębiorstw, które bezpośrednio odnoszą się do problemów rozwoju zrównoważonego i trwałego, przykładowo: kurczące się zasoby, intensywny wzrost liczby ludności, dramatyczne zmiany klimatyczne, degradacja środowiska naturalnego, niepokoje społeczne czy cykliczne kryzysy ekonomiczne [Grudzewski i in., 2010]. Wszystkie te kwestie mają bezpośredni wpływ na działalność przedsiębiorstw, które są ponadto intensyfikowane w wyniku presji interesariuszy (klientów, pracowników, organizacji pozarządowych, lokalnej społeczności), zmian legislacyjnych czy strategii przyjmowanych przez konkurentów [Rosati i Faria, 2019]. Presje te są tym silniejsze, że to przedsiębiorstwom w znacznym stopniu przypisywana jest odpowiedzialność za degradację środowiska naturalnego czy nasilanie się bolączek społecznych. Znamienne są słowa Raya Andersona (założyciela i długoletniego prezesa przedsiębiorstwa Interface), który określił siebie i kolegów przedsiębiorców mianem „grabieżców Ziemi”. Biznesowi jest też przypisywana rosnąca globalna władza, za którą powinna iść odpowiedzialność

wykraczająca poza sprawy czysto ekonomiczne, a odnosząca się do kwestii ważnych społecznie i środowiskowo [Edwards, 2009; Crane i Matten, 2016].

Nadal jednak, mimo deklaracji zaangażowania w rozwój zrównoważony i trwały, większość przedsiębiorstw koncentruje się jedynie na wybranych, często przypadkowych zagadnieniach społecznych czy środowiskowych [Milne i Gray 2013; Cho i in., 2015], nie wdraża żadnych strategicznych wytycznych, programów czy projektów w tym obszarze [Berns i in., 2009; Ihlen, 2015]. Badacze zwracają uwagę na instrumentalne wykorzystywanie problemów rozwoju zrównoważonego i trwałego przez biznes [Engelman, 2013; Ihlen, 2015; Washington, 2015]. Problemem jest też bardzo ograniczona wiedza menedżerów na temat tego, czym jest zrównoważenie przedsiębiorstwa [Berns i in., 2009; Przychodzeń, 2013].

Również na poziomie teoretycznym nie jest jednoznacznie określone, jak realizuje się udział przedsiębiorstw w rozwoju zrównoważonym i trwałym oraz jakie konsekwencje dla teorii i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem ma konceptualizacja owego udziału. Szczególnie istotne wydają się następujące problemy:

1. Analiza literatury przedmiotu nie pozwala na sformułowanie jednej, jednoznacznej koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa. Można wręcz stwierdzić, że panuje chaos definicyjny i terminologiczny. Rozwijane koncepcje są nie tylko różne, ale często sprzeczne (między sobą i wewnątrznie). W wielu propozycjach mamy do czynienia z oderwaniem pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa od udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym. Istotą tych koncepcji jest bowiem stawianie przedsiębiorstwa w centrum, co implikuje, że zrównoważenie przedsiębiorstwa oznacza przetrwanie i rozwój samego przedsiębiorstwa [Berns i in., 2009; Bonini, 2012; RobecoSAM, 2015]. Problemy rozwoju zrównoważonego i trwałego nie są w tym przypadku istotne, dopóki nie stanowią szansy lub zagrożenia, korzyści lub kosztu ważnych w kontekście wartości dla akcjonariuszy czy wartości przedsiębiorstwa. Równoległe pod tym samym pojęciem zrównoważenia przedsiębiorstwa kryją się koncepcje badaczy, którzy przyjmują, że istotą owego zrównoważenia jest tworzenie długookresowej wartości na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego [Senge i in., 2010; Dyllick i Muff, 2016]. Konieczne jest jednoznaczne **zdefiniowanie pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa w kontekście jego udziału w rozwoju zrównoważonym i trwałym.**
2. Z reguły automatycznie przyjmuje się, że zrównoważenie przedsiębiorstwa ma takie same wymiary jak rozwój zrównoważony i trwały na poziomie globalnym – głównie ekonomiczny, środowiskowy i społeczny. Przy czym, po pierwsze, rzadkie są próby definiowania wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa, czyli przełożenia owych globalnych konstruktów na poziom przedsiębiorstwa. Po drugie, tylko pojedyncze prace odnoszą się do aspektu czasu i zasady sprawiedliwości międzypokoleniowej. Po trzecie, istotnym problemem jest brak dostrzeżenia, że zrównoważenie przedsiębiorstwa wymaga uwzględnienia innych, specyficznych dla poziomu przedsiębiorstwa wymiarów. Po czwarte,

powszechne jest przekonanie o współzależności między wymiarami zrównoważenia i złożoności związków między nimi, jednak niewiele jest prac odnoszących się do charakteru owych współzależności. Dominuje przekonanie, że przedsiębiorstwo może równocześnie osiągać doskonałe rezultaty we wszystkich trzech wymiarach – ekonomicznym, środowiskowym i społecznym, część badaczy postuluje wręcz, że to jest właśnie istotą zrównoważenia przedsiębiorstwa [Sekerka i Stimel, 2011]. Prowadzi to do lekceważenia istotnych, często nierozwiązywalnych sprzeczności i napięć między tymi wymiarami [Hahn i in., 2018]. Otwarty jest problem **zdefiniowania wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz relacji między nimi**.

3. Według wielu badaczy ważnym aspektem zrównoważenia przedsiębiorstwa jest przyjęcie szerokich zobowiązań i odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo względem społeczeństwa i środowiska naturalnego [Potocan i Mulej, 2007; Parrish, 2007; Dyllick i Muff, 2016]. Jest jednak wiele koncepcji zrównoważenia, które odrzucają pogląd o konieczności zmiany postawy moralnej, postulują postępowanie zgodnie z własnym interesem, przyjmującym, że istotą relacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem (klientami, dostawcami, rynkami itd.) oraz podstawą zyskowności jest konkurencja [Crane i in., 2014]. Nadal **nierozstrzygnięte są więc podstawy aksjologiczne zrównoważenia przedsiębiorstwa**.
4. Badania Ihlena [2015] dowodzą, że sporo przedsiębiorstw ogłasza się *zrównoważonym* przedsiębiorstwem, gdy może dowieść systematycznego zaangażowania w liczne inicjatywy społeczne i środowiskowe. Wciąż **brakuje kompleksowego podejścia do problemu stopniowalności zrównoważenia przedsiębiorstwa**. Choć można znaleźć koncepcje określania poziomów zrównoważenia [van Marrewijk i Werre, 2003; Potocan i Mulej, 2007; Dunphy i in., 2003; Lozano, 2008; Senge i in., 2010; Lozano, 2012; Dyllick i Muff, 2016], to większość z nich przyjmuje bardzo ograniczone, pojedyncze kryteria ich wyróżniania. Wyjątkiem jest tu propozycja van Marrewijka i Wera [2003], której jednak brakuje empirycznej weryfikacji.
5. Wreszcie należy podkreślić, że w obszarze badań nad zrównoważeniem przedsiębiorstw **brakuje badań empirycznych**, szczególnie tych, których celem byłaby weryfikacja kompleksowych koncepcji zrównoważenia.

Wymienione problemy ujawniają lukę badawczą w naukach o zarządzaniu, a niniejsza praca ma na celu jej (przynajmniej częściowe) wypełnienie. Dlatego też **celem głównym monografii jest sformułowanie wielowymiarowej koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz jej empiryczna weryfikacja**. W dążeniu do celu głównego zasadne było przyjęcie czterech celów szczegółowych, mianowicie:

- omówienie wielości podejść rozumienia zrównoważenia przedsiębiorstwa i zrównoważonego przedsiębiorstwa, zidentyfikowanie kluczowych pod-

bieństw i rozbieżności między nimi oraz wskazanie na paradoksy tkwiące w sformułowanych koncepcjach;

- zdefiniowanie pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa. Przyjęto, że musi ono bazować na pogłębionej analizie i ocenie dotychczasowych podejść literaturowych. Jednak za kluczowe uznano jednoznaczne powiązanie pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa z jego udziałem w rozwoju zrównoważonym i trwałym – zarówno w odniesieniu do *zobowiązań* przedsiębiorstwa w obliczu wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego, jak i charakteru *działań* podejmowanych na rzecz owego rozwoju oraz *wkładu* przedsiębiorstwa w ów rozwój;
- sformułowanie wielowymiarowego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa, a więc identyfikacja i zdefiniowanie wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz relacji między nimi. Wymiary te z jednej strony odnoszą się do wymiarów rozwoju zrównoważonego i trwałego, jednak są jednoznacznie zdefiniowane na poziomie przedsiębiorstwa. Z drugiej – zaproponowana konceptualizacja zrównoważenia przedsiębiorstwa jest silnie osadzona w teorii aksjologii rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz teorii systemów, co skutkuje zaproponowaniem dodatkowych, ważnych wymiarów tego zjawiska;
- empiryczna weryfikacja wielowymiarowego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa.

Sformułowana w monografii koncepcja zrównoważenia przedsiębiorstwa jest więc ostatecznie wynikiem określenia teoretycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa (rozwiniętego na podstawie krytycznej analizy i oceny dotychczasowych koncepcji tego pojęcia) oraz jego empirycznej weryfikacji.

Dla realizacji celu głównego i celów szczegółowych **zastosowano różnicowny warsztat badawczy**. Obejmował on krytyczną analizę literatury przedmiotu, która stała się podstawą zdefiniowania pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz sformułowania jego hipotetycznego wielowymiarowego modelu. Przeprowadzono w wybranych przedsiębiorstwach badania empiryczne, których celem było zweryfikowanie hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa. Przebadano łącznie 694 przedsiębiorstwa – 391 przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce i 303 w Dani, różnych pod względem branży, wielkości i formy własności. Zdecydowano się na przeprowadzenie tych badań w Polsce, gdyż ważną motywacją autorki pracy jest poszukiwanie rozwiązań dedykowanych przedsiębiorstwom funkcjonującym w jej kraju ojczystym. Danię włączono dlatego, że jest to kraj przodujący pod względem zaangażowania w sprawę rozwoju zrównoważonego i trwałego. Przyjęto, że badania w tych dwóch krajach pozwolą na kompleksowe zrozumienie zjawiska zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz na zidentyfikowanie ewentualnych różnic w modelach owego zrównoważenia w zależności od kraju. Ze względu na cel badań próba nie była reprezentatywna, gdyż kluczowe było uzyskanie w próbie przedsiębiorstw o określonych charakterystykach, umożliwiających pełne zrozumienie istoty pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa. Badania prze-

prowadzono metodą ankietową, a do analizy uzyskanych danych empirycznych wykorzystano metody opisu i wnioskowania statystycznego. Główną metodą analizy statystycznej była konfirmacyjna analiza czynnikowa, która posłużyła bezpośrednio weryfikacji modelu. W pracy odniesiono się również do różnic między zrównoważeniem przedsiębiorstw w Polsce i Danii. W tym celu wykorzystano poza konfirmacyjną analizą czynnikową również test U Manna–Whitneya. Zastosowano oprogramowanie SPSS i AMOS.

Monografia składa się ze wstępu, czterech rozdziałów i zakończenia.

Rozdział pierwszy w całości poświęcono problematyce rozwoju zrównoważonego i trwałego. Wiele problemów w tym obszarze pozostaje nadal nierozstrzygniętych, przede wszystkim wciąż brakuje powszechnie akceptowanej definicji tego pojęcia oraz konceptualizacji jego wymiarów. Rozważania zawarte w rozdziale pierwszym mają raczej charakter deskryptywny, a nie teoriiotwórczy. Jego celem jest bowiem przyjęcie takiej definicji pojęcia rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz jego podstawowych wymiarów, które będą stanowić wystarczający i niezbędny punkt wyjścia do formułowania koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa.

Rozdział drugi i trzeci stanowią zasadniczą teoretyczną część pracy.

Celem **rozdziału drugiego** jest zdefiniowanie pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz jego podstawowych wymiarów. W pierwszej części rozdziału prezentowany jest systematyczny przegląd literatury odnoszący się do licznych koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa. Dyskutowane są kluczowe elementy dotychczas rozwijanych koncepcji wraz ze wskazaniem ich podobieństw i rozbieżności między nimi. Pozwala to dostrzec, że zrównoważenie przedsiębiorstwa jest złożonym fenomenem, integrującym wiele często sprzecznych aspektów. Ta część rozdziału zawiera rozstrzygnięcia terminologiczne; daje podstawę do przyjęcia, że przedmiotem rozważań będzie zrównoważenie przedsiębiorstwa jako zjawisko stopniowalne właściwe każdemu przedsiębiorstwu, a nie pojęcie zrównoważonego przedsiębiorstwa, które odnosi się do pewnego stanu idealnego, ostatecznego; pozwala wreszcie na zdefiniowanie pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz wstępne wyznaczenie jego wymiarów. Zarówno formułowaniu definicji zrównoważenia przedsiębiorstwa, jak i identyfikacji oraz konceptualizacji jego wymiarów przyświeca podstawowe założenie: zrównoważenie przedsiębiorstwa musi odnosić się do udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym. **Zrównoważenie przedsiębiorstwa jest więc rozumiane jako zobowiązanie i działanie przedsiębiorstwa na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały.**

W dalszej części rozdziału drugiego zawarto pogłębioną dyskusję teoretyczną nad podstawowymi wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz związkami między nimi. Rozważania nad istotą wymiaru ekonomicznego prowadzą do zdefiniowania koncepcji **wartości zrównoważonej i trwałej** jako wymiaru zrównoważenia przedsiębiorstwa. Wiąże się to z dyskusją nad różnicami w pojmowaniu zobowiązań przedsiębiorstwa względem społeczeństwa i środowiska naturalnego oraz ujawnia zasadnicze sprzeczności w obecnych w praktyce i teorii podejściach

do zrównoważania przedsiębiorstwa. Ta część pracy zawiera też konceptualizację **aksjologii zrównoważenia** przedsiębiorstwa (kolejny wymiar zrównoważenia przedsiębiorstwa) jako niezbędnej podstawy przyjęcia przez przedsiębiorstwo zobowiązań na rzecz udziału w rozwoju zrównoważonym i trwałym. W wymiarze środowiskowym, odnoszącym się do zobowiązania i działania przedsiębiorstwa na rzecz utrzymania trwałej i zrównoważonej biosfery, scharakteryzowane są kluczowe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym oraz udziału przedsiębiorstw w przywracaniu, zachowaniu i rozwoju zdrowia ekosystemów. Ostatecznie w pracy przyjęto wymiar: **orientacja prośrodowiskowa**. Wymiar społeczny odnosi się do zobowiązania i działania przedsiębiorstw na rzecz tworzenia zdrowych i przyjaznych do życia społeczności aktualnych i przyszłych. Dyskutowany jest więc wpływ produktów i działań przedsiębiorstwa na jakość życia różnych grup interesariuszy – pierwszoplanowych i drugoplanowych, aktualnych i przyszłych, lokalnie i w ramach całego łańcucha dostaw oraz problem współzaangażowania przedsiębiorstwa w działania na rzecz rozwoju formalnych i nieformalnych procesów, systemów, struktur i relacji wspierających zdolność obecnych i przyszłych pokoleń do tworzenia zdrowych i przyjaznych do życia społeczności. Ta część rozważań dotyczy wymiaru **orientacji prospołecznej**. Omówione są ponadto **wymiary czasowy i przestrzenny**, w szczególności znaczenie dla zrównoważenia przedsiębiorstwa integracji zobowiązań i działań przedsiębiorstwa w trzech perspektywach czasowych (krótkoterminowej, długoterminowej i międzypokoleniowej) oraz w trzech perspektywach przestrzennych (wewnątrzorganizacyjnej, lokalnej i globalnej).

Istotna część rozdziału drugiego dotyczy problemu **współzależności między wymiarami** zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz istotnych, często nierozwiązywalnych sprzeczności i napięć między nimi. Odniesiono się tu do problemu integracji wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa, co owocuje sformułowaniem pojęcia **zintegrowanej logiki zrównoważenia przedsiębiorstwa** jako wymiaru zrównoważenia przedsiębiorstwa.

W **rozdziale trzecim** omówiono funkcje i instrumenty zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa. Owo zarządzanie zrównoważeniem zdefiniowano jako stały proces obejmujący planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej. Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa zostało uznane za ostatni wymiar zrównoważenia.

Rozdział czwarty jest poświęcony określeniu modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa i jego empirycznej weryfikacji. Opierając się na rozważaniach zawartych w rozdziale drugim i trzecim sformułowano wielowymiarową koncepcję zrównoważenia przedsiębiorstwa a następnie sformułowano hipotetyczny model zrównoważenia przedsiębiorstwa. Zostały postawione *hipotezy główne*. Hipotezy H1–H8 dotyczą udziału kolejnych wymiarów w strukturze zrównoważenia przedsiębiorstwa:

H1: Im większe zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz generowania wartości zrównoważonej i trwałej, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.

H2: Im większe zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz utrzymania trwałej i zrównoważonej biosfery, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.

H3: Im większe zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz tworzenia zdrowych i przyjaznych do życia społeczności (aktualnych i przyszłych), tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.

H4: Im bardziej zobowiązania i działania przedsiębiorstwa są zintegrowane w trzech perspektywach czasowych: krótkoterminowej, długoterminowej i międzypokoleniowej, tym bardziej jest ono zrównoważone.

H5: Im bardziej zobowiązania i działania przedsiębiorstwa są zintegrowane wewnętrznie oraz międzyorganizacyjnie – lokalnie i globalnie, tym bardziej jest ono zrównoważone.

H6: Im bardziej w przedsiębiorstwie dominują wartości holistyczno-altruistyczne, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.

H7: Im bardziej w przedsiębiorstwie dominuje zintegrowana logika poznawcza, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.

H8: Im bardziej zarządzanie przedsiębiorstwem jest stałym procesem zorientowanym na tworzenie wartości zrównoważonej i trwałej, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.

Dla wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa sformułowano *hipotezy szczegółowe*, odnoszące się do ich struktur (łącznie 13 hipotez szczegółowych).

W pracy jest postawiona również hipoteza dotycząca wagi wybranych wymiarów w strukturze całego konstruktów zrównoważenia przedsiębiorstwa – hipoteza główna H9:

H9: Najwyższy udział w strukturze zrównoważenia przedsiębiorstwa będą mieć dwa wymiary: zintegrowana logika poznawcza oraz aksjologia holistyczno-altruistyczna.

Sformułowano ponadto hipotezę odnoszącą się do relacji między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego wynikami ekonomiczno-społeczno-środowiskowymi (hipoteza H10). Choć problem ten wykracza poza cel główny monografii, to jest ważny w kontekście dyskusji w literaturze. Hipoteza brzmi:

H10: Im większe zrównoważenie przedsiębiorstwa, tym wyższe zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa.

Najważniejsza część rozdziału czwartego dotyczy **weryfikacji modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa**. Zawiera ona szczegółowo opisaną metodę badawczą: instrument badawczy jakim był kwestionariusz, sposób prowadzenia badań empirycznych oraz metody statystyczne wykorzystane do weryfikacji hipotez głównych i szczegółowych. Po omówieniu konstrukcji poszczególnych wymiarów i weryfikacji hipotez szczegółowych (zastosowano analizę rzetelności skal Alfa Cronbacha oraz analizę eksploracyjną) przedstawione są kolejne propozycje modeli zrównoważenia przedsiębiorstwa wraz z uzasadnieniem wyboru ostatecznego modelu (zastosowano metodę modelowania ścieżkowego konfirmacyjnej analizy czynnikowej). Ostateczny model pozwala na weryfikację hipotetycznego modelu

zrównoważenia przedsiębiorstwa. Przyjęto hipotezy główne H1–H8, gdyż wszystkie teoretycznie wyszczególnione wymiary zrównoważenia przedsiębiorstwa mają istotny udział w strukturze zjawiska, mianowicie: wartość zrównoważona i trwała, orientacja prośrodowiskowa, orientacja prospołeczna, orientacja czasowa, zakres przestrzenny, aksjologia holistyczno-altruistyczna, zintegrowana logika poznawcza oraz zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa (udział wymiarów czasowego i przestrzennego był weryfikowany pośrednio przez pozostałe wymiary). Jednak struktura pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa okazała się inna niż zakładano, jest ona budowana przez dwa silnie współzależne czynniki: **zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia** oraz **integracja na rzecz zrównoważenia**, które z kolei są kształtowane przez wyszczególnione wymiary. W związku z powyższym należało odrzucić hipotezę H9. Badania empiryczne dowiodły, że choć przedsiębiorstwa funkcjonujące w Danii charakteryzowały się istotnie statystycznie wyższym zrównoważeniem niż te działające w Polsce, to struktura zjawiska zrównoważenia przedsiębiorstwa była zbliżona niezależnie od kraju, co uprawdopodobnia zbudowany model.

Badania pozwoliły ponadto odnieść pojęcie zrównoważenia przedsiębiorstwa do jego wyników i również tutaj charakter i siła związku między zrównoważeniem a wynikami przedsiębiorstwa nie różniły się istotnie w zależności od kraju funkcjonowania przedsiębiorstw. Hipoteza H10 została odrzucona – między czynnikami zrównoważenia przedsiębiorstwa a jego wynikami istnieje silny związek korelacyjny (a nie przyczynowo-skutkowy).

Rozdział czwarty zamyka interpretacja uzyskanych wyników wraz ze zdefiniowaniem **zrównoważenia przedsiębiorstwa jako pojęcia dwuczynnikowego**.

Zakończenie monografii zawiera najważniejsze spostrzeżenia i wnioski, formułuje ostateczną koncepcję zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz nakreśla kierunki dalszych badań.

1

Rozwój zrównoważony i trwały

Pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa i zrównoważonego przedsiębiorstwa jednoznacznie wywodzą się z koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego. Jednak błędne jest bezrefleksyjne przenoszenie znaczeń z poziomu globalnego na poziom przedsiębiorstwa (co niestety jest częstą praktyką). Pogłębione zrozumienie pojęcia rozwoju zrównoważonego i trwałego jest przede wszystkim ważnym punktem wyjścia do jednoznacznego zdefiniowania pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa – jako pojęcia odrębnego, właściwego poziomowi przedsiębiorstwa, uczestnika szerszego systemu. Zdefiniowanie pojęcia rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz jego wymiarów jest również podstawą do określenia udziału przedsiębiorstw w tym rozwoju, a więc jednoznacznego osadzenia pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa w szerszym kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego.

McKee [2012] wskazuje, że w literaturze odnotowuje się ponad 350 definicji słowa „*sustainability*” oraz „*sustainable development*”, a ich liczba lawinowo rośnie. Również w polskiej literaturze naukowej, aktach prawnych oraz dokumentach politycznych odnotowuje się wielość zróżnicowanych podejść do definiowania tych pojęć. W 2002 roku Pionek wymieniła 28 takich definicji, a już w 2008 Pałowski wskazał na 50 [Papuziński, 2013]. Owa wielość wynika przede wszystkim z kompleksowości samego pojęcia. Słusznie twierdzą Cabezas i Fath [2002], że jest to prawdopodobnie jedno z najtrudniejszych zagadnień pod względem koncepcyjnym i operacyjnym, które nie może być zgłębiane w ramach jednej dyscypliny naukowej. Wymaga ono przede wszystkim (choć nie tylko) integracji nauk ścisłych i przyrodniczych, społecznych i inżynieryjno-technicznych.

Rozumienie pojęcia „*sustainable development*” wciąż ewoluuje, gdyż wiedza odnośnie do problemów, których ono dotyczy, jest stale rozwijana w efekcie prowadzonych badań naukowych, poszerzonego dyskursu w tym obszarze oraz praktyki wdrażania strategii, programów i rozwiązań – lokalnie i globalnie. Zróżnicowanie w rozumieniu tego pojęcia jest jednak również efektem diametralnie różnych realnych uwarunkowań oraz przyjętych światopoglądów (oraz wynikających stąd priorytetów, celów i rozwiązań) grup zaangażowanych w dookreślenie tego pojęcia. Papuziński [2013] podkreśla, że lawinowemu przyrostowi liczby znaczeń nie towarzyszy podobne tempo wzrostu zastosowań pojęcia w nowych obszarach badawczych lub w nowych sferach życia społecznego, ale „raczej odmienne

oczekiwania co do efektów realizacji zrównoważonego rozwoju, różnice w kwestii zakresu zmian wprowadzanych przez tę ideę, kontrowersje dotyczące podziału korzyści i kosztów jej wdrażania między obszary globu, grupy państw, klasy i warstwy społeczne, a więc sprawy niezmiernie istotne z perspektywy prowadzenia polityki zrównoważonego rozwoju” [Papuziński, 2013, s. 6]. Podobnie, zdaniem Engelmana (byłego prezydenta Worldwatch Institute), pojęcia „*sustainable*”, „*sustainability*” i „*sustainable development*” stają się coraz powszechniej używane, jednak równocześnie coraz bardziej niejednoznaczne: „żyjemy dziś w czasach *sustainable* [bełkotu o zrównoważeniu], a kakofoniczna obfitość stosowania słowa „zrównoważony” oznacza cokolwiek: od bycia sprzyjającym przyrodzie do bycia *cool* [slang: super, fajny]” [Engelman, 2013, s. 3–4]. Zdaniem Washingtona [2015] „*sustainability*” zaczyna być „wszystkim dla wszystkich ludzi”, a w związku z tym przestaje znaczyć cokolwiek. Ulega ono „rozmyciu”, traci na znaczeniu, a co najgroźniejsze, staje się instrumentem w działaniach niezwiązanych lub wręcz szkodliwych z perspektywy rozwoju zrównoważonego i trwałego świata [Engelman, 2013; Washington, 2015]. Papuziński uważa, że to przede wszystkim „praktyczne, związane jak najściślej z polityką, różnice o charakterze aksjologicznym przesądzają sprawę nieustannego dopisywania nowych znaczeń do liczącej niespełna 40 lat kategorii teoretycznej” [Papuziński, 2013, s. 6].

W Polsce na rozmywanie się pojęcia ma również wpływ niejednoznaczne jego tłumaczenie. W wiodących słownikach języka angielskiego słowo „*sustainable*” jest definiowane jako:

- *able to continue over a period of time* [pol. zdolny do trwania w czasie] (*Cambridge Dictionary, Longan Dictionary of Contemporary English*),
- *able to last or continue for a long time* [pol. zdolny do istnienia i trwania przez dłuższy czas] (*Merriam-Webster Dictionary*),
- *able to be maintained at a certain rate or level* [pol. zdolny do utrzymania w określonym natężeniu i na określonym poziomie] (*Oxford Dictionary*),
- *able to continue without causing damage to the environment* [pol. zdolny do trwania bez powodowania szkód w środowisku naturalnym] (*Cambridge Dictionary, Longan Dictionary of Contemporary English*),
- *able to be used without being completely used up or destroyed* [pol. zdolny do użytku bez całkowitego wyczerpania czy zniszczenia] oraz *involving methods that do not completely use up or destroy natural resources* [pol. wykorzystujący metody, które nie prowadzą do całkowitego wyczerpania lub zniszczenia naturalnych zasobów] (*Merriam-Webster Dictionary*).

Można by pokusić się o przetłumaczenie „*sustainable*” jako „trwały” w kontekście „istniejący przez dłuższy czas” czy „zdolny do użytku przez dłuższy czas” (*Słownik Języka Polskiego*). W Polsce jednak słowo „*sustainable*” jest powszechnie tłumaczone jako „zrównoważony”, szczególnie w odniesieniu do sformułowania „*sustainable development*” jako „zrównoważonego rozwoju”. Sformułowanie to jest stosowane w formalnych tłumaczeniach kluczowych międzynarodowych

dokumentów, np. w Strategii Zrównoważonego Rozwoju Unii Europejskiej czy Strategii „Europa 2020”. Również w najważniejszych dokumentach prawnych w Polsce zastosowano sformułowanie „zrównoważony rozwój”: należy tu przede wszystkim wskazać „zasadę zrównoważonego rozwoju” art. 5 Konstytucji RP; art. 3 pkt. 50 Ustawy Prawo Ochrony Środowiska; art. 1 Ustawy o Planowaniu i Zagospodarowaniu Przestrzennym. W konsekwencji jest ono również obecne w strategiach, politykach i programach sektorowych oraz innych dokumentach dotyczących rozwoju społecznego i gospodarczego czy ochrony środowiska. Zdecydowanie rzadziej stosuje się sformułowanie „trwały i zrównoważony rozwój” (np. art. 2 Ustawy o Zasadach Prowadzenia Polityki i Rozwoju). Trudno zatem się dziwić, że rozumienie „sustainable„ jako „zrównoważony„ jest powszechnie wykorzystywane. Prawdopodobnie określenie „zrównoważony” jest tu przymiotnikiem odczasownikowym od czasownika „zrównoważyć” – „zrównoważać”, które według Słownika Języka Polskiego PWN oznaczają „doprowadzać do stanu równowagi”. Należy zdecydowanie podkreślić, że *trwały* nie jest tym samym co *zrównoważony*. Wiele racji ma Zacher, który wskazuje, że „nie bardzo ma sens mówienie o jakimś „równoważeniu”, chyba, że metaforycznie. Chodzi raczej o trwałość rozwoju, o jego samopodtrzymywanie” [Zacher, 2008, s. 64]. Jednak, owo zrównoważenie wydaje się odnosić do problemu napięć między wymiarami pojęcia (również w czasie i przestrzeni) i choć celem nie jest (nie może być!) równowaga między owymi wymiarami, to kluczowym, niezbędnym aspektem pojęcia jest uznanie ich współzależności oraz radzenie sobie z napięciami między nimi. W polskiej literaturze naukowej „sustainable development” jest więc tłumaczone różnorodnie jako: ekorozwój [Kozłowski, 1997], trwały rozwój [Zacher, 2008], samopodtrzymujący się [Jankowska-Kłapkowska, 1991], stały [Janikowski, 2004], zrównoważony i trwały [Piontek, 2000; Górka, 2007; Piontek, 2015] i oczywiście zrównoważony. W niniejszej pracy uznano za najwłaściwsze określenie *rozwój zrównoważony i trwały* [za: Piontek, 2000].

Ewolucja pojęcia „rozwój zrównoważony i trwały” na forum międzynarodowym

Wielu badaczy podkreśla, że korzeni pojęcia rozwoju zrównoważonego i trwałego można szukać w funkcjonującym od wieków dążeniu społeczeństwa do życia w harmonii i równowadze z naturą na rzecz przyszłości, tak by ludzie i natura mogli nadal istnieć jako dynamiczne, twórcze podmioty¹ [McKee, 2012]. Korzenie

1 Przykładowo już w XVIII wieku, gdy w Europie zasoby energetyczne w coraz większym stopniu zaczęły zależeć od dostępności drewna, ludzie dostrzegli potrzebę zasadzania drzew na obszarach wycinki lub uzupełniania źródeł drewna dla zapewnienia „zrównoważonej przyszłości”

pojęcia odnoszą się więc jednoznacznie do związków człowieka z Naturą [Washington, 2015]. Przychodzeń przywołuje prace Hansa Carla von Carlowitza, niemieckiego księgowego i administratora górnictwa, który już w 1713 roku „wzywał do działań w zgodzie z naturą, a nie przeciw niej” oraz Françoisa Quesnaya, francuskiego lekarza i teoretyka ekonomii, który w 1759 roku „przedstawił pomysł zrównoważenia relacji między społeczeństwem i gospodarką a procesem produkcji i zachowania zasobów” [Przychodzeń, 2013, s. 37]. Należy też wskazać na prace takich wizjonerskich autorów jak: Thoreau z 1854 r. [2005], Marsh z 1864 r. [2003], Muir [1916] czy Leopold [1949], którzy pisali o wartości Natury oraz relacji między człowiekiem a przyrodą.

W latach 60. i 70. ubiegłego wieku zaczęto powszechnie poruszać zagadnienia związane ze środowiskiem naturalnym – przede wszystkim w kontekście gwałtownego wzrostu populacji, degradacji środowiska naturalnego oraz wyczerpywania się zasobów naturalnych. Za przełomową uznaje się publikację Carson *Silent Spring* [1962], w której autorka przedstawiała alarmujący scenariusz świata w efekcie wpływu powszechnego użycia pestycydów na przyrodę. W roku 1968 odbyło się pierwsze forum Organizacji Narodów Zjednoczonych na temat problemów relacji człowiek–środowisko, a w 1972 na konferencji w Sztokholmie (konferencja Narodów Zjednoczonych dotycząca naturalnego środowiska człowieka) problem rozwoju zrównoważonego i trwałego został poddany pod szeroką dyskusję na arenie międzynarodowej. Równoległe istotnym głosem w dyskusji nad rozwojem zrównoważonym i trwałym były Raporty Klubu Rzymskiego, w szczególności przełomowa publikacja Meadows i in. pt. *Limits of Growth* [1972] (pol. „Granice wzrostu”)², dowodząca, że wzrost populacji oraz rosnąca konsumpcja zasobów może doprowadzić do przekroczenia granic tolerancji Ziemi i w konsekwencji przyczynić się do upadku społecznego³. W latach 70. XX w. autorzy wskazywali, że podjęcie określonych działań może odwrócić niepokojący trend (modele zawarte w ostatniej wersji *Granice wzrostu* z 2004 r. potwierdzają spostrzeżenia dokonane 30 lat wcześniej). Zaczęto nawoływać do zmiany dotychczasowego paradygmatu wzrostu, „stało się jasne, że pojęcia „środowisko” i „rozwój społeczno-gospodarczy” są wzajemnie nierozłączne i zależne” [Przychodzeń, 2013, s. 39].

[Daly, 1997]. Idea rozwoju zrównoważonego i trwałego czy uzupełniania zasobów środowiska nie jest zatem nowa.

- 2 Inne raporty Klubu Rzymskiego, stanowiące istotną część debaty nad globalnymi barierami rozwoju i fizycznymi granicami wzrostu, to m.in.: „Ludność w punkcie zwrotnym” [1974], „O nowy ład międzynarodowy” [1976] oraz „Koniec ery rozrzutności” [1977]. W latach późniejszych były wydawane kolejne raporty, na szczególną uwagę zasługuje pozycja „Pierwsza rewolucja globalna: Jak przetrwać? Raport Rady Klubu Rzymskiego”, autorstwa A. Kinga i B. Schneidera, opublikowana jednak jako raport całej Rady Klubu Rzymskiego, wydana w 1992 roku.
- 3 Należy też wspomnieć o wcześniejszych pracach w obszarze teorii ekonomii dotyczących koncepcji wzrastającej antropogenicznej presji na ziemię Malthusa [1963] oraz prawa malejących przychodów z zasobów naturalnych Ricarda [1963] [Przychodzeń, 2013].

Samo pojęcie „*sustainable development*” pojawiło się jednak dopiero w publikacji: Światowa Strategia w Zakresie Ochrony Przyrody (ang. *World Conservation Strategy: Living Resource Conservation for Sustainable Development*), która ukazała się w 1980 r.⁴ [WCS, 1980]. Rozwój został zdefiniowany jako modyfikacja biosfery i zastosowania ludzkich, finansowych, żywych i nieożywionych zasobów dla zaspokojenia potrzeb ludzkich i poprawy jakości życia ludzi. Wskazywano, że rozwój, by był trwały, musi uwzględniać: czynniki społeczne, ekologiczne oraz ekonomiczne; bazę zasobów żywych i nieożywionych; w kontekście zarówno długookresowych, jak i krótkookresowych wad i zalet alternatywnych działań [WCS, 1980]. Współcześnie najpowszechniej cytowana jest definicja rozwoju zrównoważonego i trwałego zaproponowana w 1987 roku przez Światową Komisję ds. Środowiska i Rozwoju (ang. *World Commission on Environment and Development*, WCED) oraz opublikowana w raporcie pt. *Our Common Future*, zwanym często raportem Brundtland od nazwiska przewodniczącej Komisji: rozwój zrównoważony i trwały to taki, który „zaspokaja potrzeby obecnego pokolenia bez pozbawiania przyszłych pokoleń możliwości zaspokajania ich potrzeb” [WCED, 1987, s. 43]. Wraz z raportem Brundtland istotnym komponentem dyskusji nad rozwojem zrównoważonym i trwałym stała się odpowiedzialność względem przyszłych pokoleń, a sprawy ochrony środowiska zaczęto powszechnie łączyć z rozwojem społecznym i gospodarczym. Międzypokoleniowa koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego była już powszechnie akceptowana w trakcie przełomowej Konferencji Narodów Zjednoczonych na temat Środowiska i Rozwoju (ang. *The United Nations Conference on Environment and Development*, UNCED) zwanej Szczytem Ziemi (ang. *Earth Summit*), która odbyła się w Rio de Janeiro w 1992 r. Jej efektem było też m.in. przyjęcie Globalnego Programu Działań, czyli Agendy 21 (ang. *Action Programme – Agenda 21*) oraz podpisanie Deklaracji z Rio w Sprawie Środowiska i Rozwoju, zwanej Kartą Ziemi (zawiera ona 27 zasad rozwoju zrównoważonego i trwałego). Konferencja ta dała podstawę globalnej instytucjonalizacji problematyki rozwoju zrównoważonego i trwałego, a przyjęte tam postanowienia znalazły odbicie w wielu dokumentach o zasięgu ponadnarodowym i narodowym [Drexhage i Murphy, 2010], w tym w Konstytucji RP. Na Szczytcie Ziemi, który miał miejsce w 2002 roku (Światowy Szczyt Zrównoważonego Rozwoju, ang. *The World Summit on Sustainable Development – WSSD*) po raz pierwszy odnotowano bardzo silną reprezentację biznesu. Dotychczas w Szczytach Zrównoważonego Rozwoju udział brali przede wszystkim przedstawiciele

4 Została opracowana przez Międzynarodową Unię Ochrony Przyrody i Jej Zasobów (ang. *The International Union for Conservation of Nature and Natural Resources*, IUCN), przy współpracy z Programem Narodów Zjednoczonych ds. Środowiska (ang. *the United Nations Environment Programme*, UNEP) oraz Światowym Funduszem na rzecz Przyrody (ang. *The World Wildlife Fund*, WWF).

rządów krajów członkowskich Narodów Zjednoczonych, organizacje pozarządowe oraz eksperci. Na Szczycie w 2002 r. dokonano oceny stopnia wdrażania postanowień Agendy 21 oraz innych ustaleń Szczytu Ziemi 1992. Niestety ustalono, że postanowienia konwencji i porozumień zawartych w Rio de Janeiro nie są dotrzymywane. Efektem obrad było przyjęcie „Deklaracji Johannesburgskiej” (ang. *Johannesburg Declaration*), która miała charakter polityczny i była wynikiem daleko posuniętego kompromisu. Wskazuje się, że wynikiem Szczytu była zmiana postrzegania rozwoju zrównoważonego i trwałego: większy nacisk położono na rozwój społeczny i gospodarczy w miejsce koncentracji na problematyce dotyczącej środowiska naturalnego [Drexhage i Murphy, 2010]. Szczyt ten był oceniany jako przejaw bezsilności, niezdolności do rzeczywistego globalnego działania na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego [Drexhage i Murphy, 2010]. Z kolei Szczyt Ziemi 2012 („Rio+20 Summit”) jest traktowany jako istotnie przyczyniający się do przywrócenia problemów rozwoju zrównoważonego i trwałego na forum międzynarodowe [Holden i in., 2017]. Choć głównym rezultatem był niewiążący dokument „Przyszłość, której pragniemy” (ang. *The Future We Want*), który w znacznym stopniu potwierdzał wcześniejsze plany działań (takich jak Agenda 21), to, jak podkreśla Sachs [2015], jednoznacznie jest w nim widoczne holistyczne podejście integrujące zagadnienia wzrostu gospodarczego (inaczej rozwoju gospodarczego), społecznej integracji (rozwoju społecznego) oraz trwałości środowiskowej (inaczej ochrony środowiska). W 2015 roku państwa członkowskie Narodów Zjednoczonych przyjęły Cele Zrównoważonego Rozwoju (ang. *Sustainable Development Goals*, SDGs), które opublikowano w dokumencie „Przekształcanie naszego świata: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju – 2030”⁵. 17 celów głównych zostało uszczegółowionych do 169 celów szczegółowych oraz opatrzonych wskaźnikami. Jak podkreślają Gupta i Vegelin [2016], przy formułowaniu celów starano się uwzględnić zarówno „fundament społeczny” [Raworth, 2013], jak i „granice planety” [Rockström i in., 2009; Steffen i in., 2015]⁶. Na dzień dzisiejszy trudno o jednoznaczną ocenę celów, są one jednak przedmiotem intensywnych badań w kilku dyscyplinach naukowych [Bebbington i Unerman, 2018; Salvia i in., 2019]. Za pozytywną należy uznać operacjonalizację kluczowych aspektów rozwoju zrównoważonego i trwałego. Gupta i Vegelin [2016] podkreślają, że cele te dobrze artykułują kluczowe problemy społeczne, jednak gorzej te środowiskowe. Wielu autorów uznaje, że sformułowane cele niosą ryzyko przedkładania wzrostu gospodarczego przed sprawy społeczne i środowiskowe [Gupta i Vegelin, 2016; Kopnina, 2016].

5 http://www.unic.un.org.pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf (dostęp: 20.12.2018).

6 Pojęcia te zostaną wprowadzone w dalszej części rozdziału.

Definicja i wymiary rozwoju zrównoważonego i trwałego

Nadal nie ma jednej, jednoznacznej definicji rozwoju zrównoważonego i trwałego. Holden i in. [2014, s. 130] podkreślają, że należy to pojęcie uznać za pewien idealny, polityczny fenomen, który, podobnie jak „demokracja”, jest „powszechnie pożądaną, różnorodnie rozumianą, niezwykle trudną do osiągnięcia i nie zniknie”⁷. W niniejszej pracy przyjęto definicję rozwoju zrównoważonego i trwałego według Komisji Brundtland. Choć przez wielu uznawana jest ona za zbyt niejednoznaczna, zbyt ogólną czy mającą zbyt antropocentryczny charakter [Barkemeyer i in., 2014], to równocześnie jest ona najpowszechniej akceptowana [Imran i in., 2014]. Wraz z szerszą koncepcją omówioną w raporcie *Our Common Future*, definicja ta wydaje się dobrze oddawać istotę pojęcia – bardzo złożonego, dynamicznego i, wbrew słowom Holdena i jego współpracowników, nie „trudnego do osiągnięcia”, ale nieosiągalnego, na rzecz którego konieczne są stałe wysiłki wszystkich. **Rozwój zrównoważony i trwały jest więc rozumiany zgodnie z przytoczoną wcześniej definicją Komisji Brundtland jako taki, który „zaspokaja potrzeby obecnego pokolenia bez pozbawiania przyszłych pokoleń możliwości zaspokajania ich potrzeb” (WCED, 1987, s. 43).** Słusznie jednak podkreśla Redclift, że „od czasów pionierskich rozważań Komisji Brundtland wyrażenie „zrównoważony rozwój” było stosowane na różne sposoby, w zależności czy używano go w kontekście akademickim, planowania, biznesu, czy polityki środowiskowej. W wyniku tego, w ciągu ostatnich dwudziestu lat mogliśmy spotkać się z kilkoma dyskusjami na temat zrównoważonego rozwoju, z których część wzajemnie się wyklucza” [Redclift, 2009, s. 34].

Rozwój zrównoważony i trwały jest postrzegany jako zjawisko złożone, integrujące wiele współzależnych wymiarów. Najczęściej jest on charakteryzowany poprzez odniesienie do trzech: środowiskowego, ekonomicznego i społecznego. Koncepcja ta została rozpropagowana przez Organizację Narodów Zjednoczonych [Gao, Bansal, 2013]. W ten sposób oficjalnie Organizacja Narodów Zjednoczonych promuje trzy elementy rozwoju zrównoważonego i trwałego: rozwój gospodarczy, rozwój społeczny oraz ochronę środowiska naturalnego jako współzależne i wzajemnie się wzmacniające filary na poziomie lokalnym, krajowym, regionalnym i globalnym [ONZ, 2002]. Z kolei Grunwald [2005] mówi o tzw. łądach, które, jak słusznie wskazuje Borys [2011], są określonymi stanami docelowymi, i proponuje następujące główne cele (wartości autoteliczne): dla ładu ekologicznego – zapewnienie ludziom bezpieczeństwa bytowego, dla ładu społecznego – zachowanie perspektyw rozwoju i działania, a dla ładu ekonomicznego – utrzymanie społecznego potencjału produkcyjnego [za: Papuziński, 2013]. Griessler i Littig [2005], na podstawie analizy licznych prac na temat wymiarów

7 Autorzy przytaczają tu cytaty Laffertyego [2004] na temat demokracji.

rozwoju zrównoważonego i trwałego, wskazują, że wielu autorów uznaje za ważne dodatkowe (poza wyszczególnionymi trzema) wymiary: kulturalno-estetyczny, religijno-duchowy czy polityczno-instytucjonalny. Z kolei Missimer i in. [2010] twierdzą, że wymiar ekonomiczny powinien być postrzegany jako część zarówno wymiaru środowiskowego, jak i społecznego, w związku z czym opowiadają się za dwoma wymiarami. Również Åhman [2013] uznaje za kluczowe dwa wymiary: socjospherę (obejmującą nie tylko społeczeństwo, ale również gospodarkę i kulturę) oraz biosferę.

Holden i in. [2014], odwołując się bezpośrednio do raportu Komisji Brundtland, wyszczególniają cztery wymiary zorientowane na: ochronę długoterminowej równowagi ekologicznej, zaspokajanie podstawowych potrzeb ludzkich oraz promowanie sprawiedliwości wewnątrz- i międzypokoleniowej. Wydaje się, że autorzy odnoszą się tu do dwóch wymiarów – pierwszy jest tożsamy z wymiarem środowiskowym, a wymiary drugi, trzeci i czwarty są istotą wymiaru społecznego. Wyszczególnione wymiary autorzy uznają za podstawowe, inne określają mianem drugorzędnych. Przykładem owych drugorzędnych wymiarów są: zachowanie wewnętrznej wartości przyrody, promowanie ochrony środowiska, promowanie partycypacji społecznej i zaspokojenie aspiracji do poprawy standardu życia (czy jakości życia), wzrost gospodarczy. Autorzy uważają przykładowo, że wewnętrzna wartość natury jest wtórna względem zaspokojenia podstawowych potrzeb ludzi, a poprawa jakości życia jest podporządkowana zabezpieczeniu długoterminowej równowagi ekologicznej, podobnie wzrost gospodarczy jest potencjalnym środkiem realizacji wymiarów podstawowych [Holden i in., 2014].

Wyszczególnienie wymiarów rodzi pytanie o relacje między nimi. Według Sachsa [2015] rozwój zrównoważony i trwały jest próbą nadania sensu interakcjom między trzema systemami: światową gospodarką, globalnym społeczeństwem oraz fizycznym środowiskiem Ziemi przy świadomości kompleksowości oraz nielinearności związków między systemami – ludzkim i naturalnym. W wielu koncepcjach rozwoju zrównoważonego i trwałego podkreśla się konieczność równowagi między wymiarami [Paczuski, 2001], ich harmonizacji [Pajda, 1998; Zaufal, 1986; Burchard-Dziubińska, 1994] czy optymalizacji relacji między stratami i korzyściami [Bajerowski, 1998]. Kahuthu [2006] twierdzi, że pominięcie co najmniej jednego wymiaru oznaczałoby zagrożenie rozwoju zrównoważonego i trwałego. Čiegis i in. [2009] wskazują, że rozwój zrównoważony i trwały jest swego rodzaju kompromisem między środowiskowymi, gospodarczymi i społecznymi celami wspólnoty, pozwalającym na zapewnienie dobrobytu dzisiejszemu i przyszłym pokoleniom. Griessler i Littig [2005] podkreślają jednak, że trójwymiarowość (czy trójfilarowość – jak piszą niektórzy) należy traktować jako metaforę, gdyż nie jest ona umocowana teoretycznie, jest niezweryfikowaną koncepcją. Drexhage i Murphy [2010], odnosząc się do relacji między wymiarami (zgodnie z terminologią Organizacji Narodów Zjednoczonych nazywają je filarami), uznają, że nie można mówić o akcie równoważenia czy szukania kompromisu między filarami, a jedy-

nie o ich współzależnej naturze. Zagadnienie relacji między wymiarami, choć jest systematycznie podejmowane, nie zostało ani określone, ani zoperacjonalizowane. Najpowszechniej przyjmuje się, że wymiary te są kompatybilne i wzajemnie wspierające się [Åhman, 2013], nie można jednak zapominać o naturalnych sprzecznościach i napięciach między nimi [Griessler, Littig, 2005]. Problem polega jednak na tym, że często dominacja określonego wymiaru czy określonych jego elementów nie wiąże się ze znaczeniem danego wymiaru dla globalnego zrównoważenia i trwałości, a wynika z innych powodów: politycznych, aksjologicznych, obyczajowych, zdolności zrozumienia problemu czy łatwości dowiedzenia wagi problemu [Griessler, Littig, 2005].

Wydaje się, że jedną z największych zasług Komisji Brundtland jest właśnie podkreślenie „głębokich współzależności” między wymiarami rozwoju zrównoważonego i trwałego [Murphy, 2012]. Holden i in. [2014] podkreślają, że rozwój zrównoważony i trwały oznacza brak hierarchii między podstawowymi wymiarami (czyli społecznym i środowiskowym), rozwój ten bowiem zachodzi wtedy, gdy uwzględnia zarówno ludzkie potrzeby (w tym sprawiedliwość wewnątrz- i międzypokoleniową), jak i długoterminową równowagę środowiskową. Wymiar ekonomiczny autorzy uznają za drugorzędny względem wymiarów społecznego i środowiskowego.

Autorka niniejszej pracy przyjmuje rozumienie rozwoju zrównoważonego i trwałego zgodnie z koncepcją Komisji Brundtland [WCED, 1987] oraz uznaje wkład Holdena i in. [2014, 2017] w konceptualizację jego wymiarów. W związku z powyższym w dalszej części rozdziału zostaną omówione dwa **podstawowe wymiary: społeczny i środowiskowy**. Naturalną konsekwencją ich przyjęcia jest uwzględnienie różnych perspektyw czasowych (aktualnych i przyszłych pokoleń) oraz przestrzennych (lokalnej i globalnej). Zostanie również omówiony powszechnie dyskutowany **wymiar ekonomiczny**. Choć, zgodnie z poglądami Holdena i in. [2014], jest on drugorzędny względem dwóch pierwszych, podstawowych, to w kontekście celu niniejszej pracy, jakim jest określenie udziału przedsiębiorstw w rozwoju zrównoważonym i trwałym, jego pełne zrozumienie ma charakter zasadniczy.

1.1. Wymiar środowiskowy rozwoju zrównoważonego i trwałego

Rozumienie wymiaru środowiskowego rozwoju zrównoważonego i trwałego nie jest jednoznaczne. Z jednej strony odnosi się on do ekorozwoju, koncertującego się przede wszystkim na utrzymaniu w nienaruszonym stanie dziedzictwa środowiska przyrodniczego [Borys, 2006] czy dążeniu do utrzymania trwałej i zrównoważonej biosfery, której struktura i funkcje trwają bez większych zakłó-

ceń [Washington, 2015]. Z drugiej strony, dyskusja nad istotą wymiaru środowiskowego toczy się w kontekście relacji między ludźmi a środowiskiem naturalnym. W związku z tym za dominujące należy uznać następujące zagadnienia: problem stanu środowiska naturalnego (a właściwie kryzysu środowiska naturalnego) oraz współzależność między biosferą a socjosferą, szczególnie w kontekście zależności człowieka od środowiska naturalnego oraz wpływu działalności ludzkiej na jego stan. Dyskusje w obszarze wymiaru środowiskowego nie odnoszą się więc jedynie do sfery realnej, lecz są głęboko zanurzone w przyjętych systemach wartości odnoszących się do relacji między człowiekiem a środowiskiem naturalnym i wynikających z nich światopoglądach [Papuziński, 2013].

Granice planety

Trudno jest na kilku stronach przeprowadzić charakterystykę stanu środowiska naturalnego oraz wskazać, jakie są prognozy i perspektywy jego zrównowoczenia oraz trwałości. Ze względu na złożoność tego zagadnienia każda charakterystyka będzie uproszczeniem, a co więcej, niesie ze sobą ryzyko trywialności. Dlatego też zostanie tu wykorzystane podejście tzw. granic planety, opracowane i rozwijane przez grupę kilkudziesięciu naukowców (związanych z Stockholm Resilience Centre, Stockholm University). W 2009 r. określili oni 9 podstawowych granic naszej planety, których respektowanie zwiększa prawdopodobieństwo, że Ziemia pozostanie bezpieczna do życia [Rockström i in., 2009; Steffen i in., 2015]. W 2015 r. została opublikowana uaktualniona propozycja.

W tabeli 1 zostały przytoczone owe bariery planety wraz z ich oszacowaniami. Oczywiście określenie, które zagadnienia powinny być uznane za krytyczne, wyznaczenie mierzalnych nieprzekraczalnych wielkości oraz oszacowanie, w którym miejscu jesteśmy obecnie jako Planeta, jest obciążone dużą dozą niepewności i wiąże się niestety nadal z brakiem wystarczającej wiedzy [Costanza, 2015]. Z drugiej strony, jest to poważna próba pozwalająca na ciągły monitoring stanu Ziemi i formułowanie wiarygodnych modeli na przyszłość, również takich, które odnoszą się do związków biosfery z rozwojem społecznym i gospodarczym. Dla pewnych zagadnień była to pierwsza próba ilościowego określenia granic i brakowało wystarczającej wiedzy, np. dla stężenia aerozoli atmosferycznych i chemicznych zanieczyszczeń. Ustalono, że cztery z wielkości krytycznych zostały już przekroczone, mianowicie: zmiany klimatyczne, utrata integralności biosfery, stężenie gazów cieplarnianych w atmosferze, użytkowanie gruntów oraz cykle azotowe i fosforowe (w 2009 r. określane jako „utrata różnorodności biologicznej”) [Steffen i in., 2015]. Przy czym badacze uznają dwa czynniki za krytyczne: zmiany klimatyczne oraz integralność biosfery.

Spośród wymienionych powyżej to zmiany klimatu stanowią dominujący naukowy, ekonomiczny, polityczny i moralny problem XXI wieku [Hansen i Sato,

Tabela 1. Granice Ziemi

Procesy systemu Ziemi	Zmienna	Granica planety (strefa niepewności)	Aktualna wartość
Zmiana klimatu	stężenie CO ₂ w powietrzu	350 [ppm] (350–450 [ppm])	398,5 [ppm]
	zmiana w wymuszaniu radiacyjnym	1,0 [W/m ²] (1,0–1,5 [W/m ²])	2,3 [W/m ²] (1,0–3,3 [W/m ²])
Zmiana integralności biosfery*	różnorodność genetyczna: wskaźnik wymierania	<10 [liczba gatunków na milion na rok]	100–1000 [liczba gatunków na milion na rok]
	różnorodność funkcjonalna: wskaźnik różnorodności biologicznej	90% (90–30%)	84%, dla południowej Afryki
Uszczuplenie warstwy ozonowej	Stężenie ozonu (O ₃) w stratosferze	<5% redukcji względem poziomu przedindustrialnego 290 [DU] (5–10%), oceniane według szerokości geograficznej	Jedynie przekroczenie nad Antarktydą (~200 [DU])
Zakwaszenie oceanów	stężenie jonów węglanowych, średnie globalne nasycenie powierzchni oceanu z uwzględnieniem aragonitu (Ω_{arag})	≥80% przedindustrialnego stanu nasycenia aragonitem powierzchni oceanu, uwzględniając naturalną i sezonową zmienność (≥80%– ≥70%)	~84% przedindustrialnego stanu nasycenia aragonitem
Globalne cykle azotowe (N) i fosforowe (P)	P globalnie: przepływ fosforu z systemów słodkowodnych do oceanu	11 (11–100) [Tg P /rok]	~22 [Tg P /rok]
	P regionalnie: przepływ fosforu z nawozów do gleb erodowanych	6,2 [Tg P /rok] (6,2–11,2 [Tg P /rok]) Granica jest średnią światową, ale dystrybucja regionalna ma kluczowe znaczenie.	~14 [Tg P /rok]
	N globalnie: przemysłowe i celowe biologiczne wiązanie azotu	62 [Tg N /rok] (62–82 [Tg N /rok]) Granica działa jako globalny „zawór” ograniczający wprowadzenie nowych reaktywnych form azotu do systemu Ziemi, ale regionalna dystrybucja nawozów azotowych ma decydujący wpływ.	~150 [Tg N /rok]

* W 2009 r. mierzono utratę bioróżnorodności.

Tabela 1. Granice Ziemi – cd.

Procesy systemu Ziemi	Zmienna	Granica planety (strefa niepewności)	Aktualna wartość
Użytkowanie gruntów	Globalnie: obszar zalesionych gruntów jako % pierwotnej pokrywy leśnej	75% (75–54%) Wartości są średnią ważoną z trzech indywidualnych biotów i ich stref niepewności	62%
	Biomy: powierzchnia zalesionego gruntu jako % potencjalnego lasu	Biomy: tropikalny: 85% (85–60%); umiarkowany: 50% (50–30%); borealny: 85% (85–60%)	
Zużycie świeżej wody	Globalnie: maksymalna ilość zużycia wód powierzchniowych i podziemnych	Globalnie: 4000 [km ³ /rok] (4000–6000 [km ³ /rok])	~2600 [km ³ /rok]
	Baseny: pobór wód powierzchniowych i podziemnych jako % średniego miesięcznego przepływu rzeki	Basen: maksymalny miesięczny pobór jako % średniego miesięcznego przepływu rzeki. Dla miesięcy o niskim przepływie: 25% (25–55%); o średnim: 30% (30–60%); wysokim: 55% (55–85%)	
Stężenie aerozoli	Globalnie: aerozolowa grubość optyczna (AOD), duża zmienność regionalna		
	Regionalnie: AOD jako średnia sezonowa w regionie;	Regionalnie (monsun południowoazjatycki wykorzystany jako studium przypadku): suma antropogeniczna (pochłanianie i rozpraszanie) AOD na subkontynencie indyjskim 0,25 (0,25–0,50); absorbowanie (podgrzewanie) AOD mniej niż 10% całkowitego AOD	0,30 AOD dla regionu południowoazjatyckiego
Wprowadzenie nowych bytów*	brak aktualnie zdefiniowanej zmiennej	brak obecnie zidentyfikowanej granicy	–

* W 2009 r. mierzono zanieczyszczenie chemiczne.

Źródło: [Steffen i in., 2015, s. 740–741; Folke, 2013, s. 23]

2012]. Istniejące metaanalizy globalnych zbiorów danych⁸ dostarczają silnych dowodów, że główne zmiany w systemach naturalnych są wynikiem antropogenicznych zmian klimatu [Parmesan i in., 2013]. Choć 97% aktywnych i publikujących naukowców, zajmujących się zagadnieniami zmian klimatycznych, jest przekonana o antropogeniczności zmian klimatu [Doran i Zimmerman, 2009], to opinia publiczna jest wciąż podzielona⁹. Wskazuje się, że niepewność czy wątpliwości w tym obszarze wynikają z przyczyn ideologicznych, politycznych, różnic w wartościach i światopoglądowych, a ponadto ściśle wiąże się ze sposobem i zakresem przekazywania wiadomości przez media¹⁰ [Corner i in., 2012]. Nie bez znaczenia jest również to, że wyniki naukowe, zwłaszcza dotyczące tak złożonych problemów jak zmiany klimatu, zawsze obarczone są niepewnością. Dlatego naukowcy rzadko prezentują je w sposób kategoriyczny i jednoznaczny (co nie przeszkadza im formułować odpowiedzialnych wniosków i zaleceń), jednak dla opinii publicznej sytuacja „nie wiem wszystkiego” często oznacza „nie wiem nic pewnego” [Corner i in., 2012].

Wyczerpującą i aktualną charakterystykę zagadnień związanych z kryzysem klimatycznym zawierają raporty Międzynarodowego Zespołu ds. Zmian Klimatu (ang. *Intergovernmental Panel on Climate Change*, IPCC), przykładowo najnowszy, wydany w 2014 roku (*Fifth Assessment Report*). W sposób systematyczny, oparty na badaniach naukowych oceny stanu środowiska naturalnego dokonują instytucje rządowe oraz organizacje pozarządowe, takie jak: Program Środowiskowy Organizacji Narodów Zjednoczonych (ang. *United Nations Environmental Programme*, UNEP), Organizacja Narodów Zjednoczonych ds. Wyżywienia i Rolnictwa (ang. *Food and Agriculture Organization*, FAO) czy Światowy Instytut Zasobów (ang. *World Resources Institute*, WRI) [Przychodzeń, 2013]. Poważne analizy wyzwań środowiskowych oraz szerzej: wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego realizują również organizacje pozarządowe, np. Worldwatch Institute co roku (od 1984 r.) wydaje opracowania z serii Stan Świata (ang. *State of the World*).

-
- 8 Globalne metaanalizy są prawdopodobnie najbardziej wiarygodnym, naukowo uzasadnionym i solidnym zestawem metod wykrywania długofalowych zmian klimatu. Parmesan i in. [2013], dokonując porównania globalnych metaanaliz reakcji biologicznych, wskazują na wysoką spójność wyników uzyskiwanych z różnych, niezależnych zestawów danych, obejmujących systemy lądowe, słodkowodne i morskie oraz stosujących różne metody statystyczne. Podkreślają oni, że z prawdopodobieństwem mniejszym niż 1 na miliard zaobserwowane trendy wystąpiłyby, gdyby gatunki zmieniały się losowo [Parmesan i in., 2013].
 - 9 Przykładowo badania Cornera i in. [2012] pokazują, że około 10–20% ogółu społeczeństwa (badania realizowano w Wielkiej Brytanii) odrzuca pogląd o wpływie człowieka na zmiany klimatu.
 - 10 Przyczyn upatruje się przykładowo w przyjętym w mediach dyskusyjnym stylu przekazywania informacji, wymagającym ścierania się różnych poglądów (w konsekwencji dla uzyskania równowagi prezentuje się alternatywne, choć niszowe poglądy, często czysto populistyczne) [Corner i in., 2012].

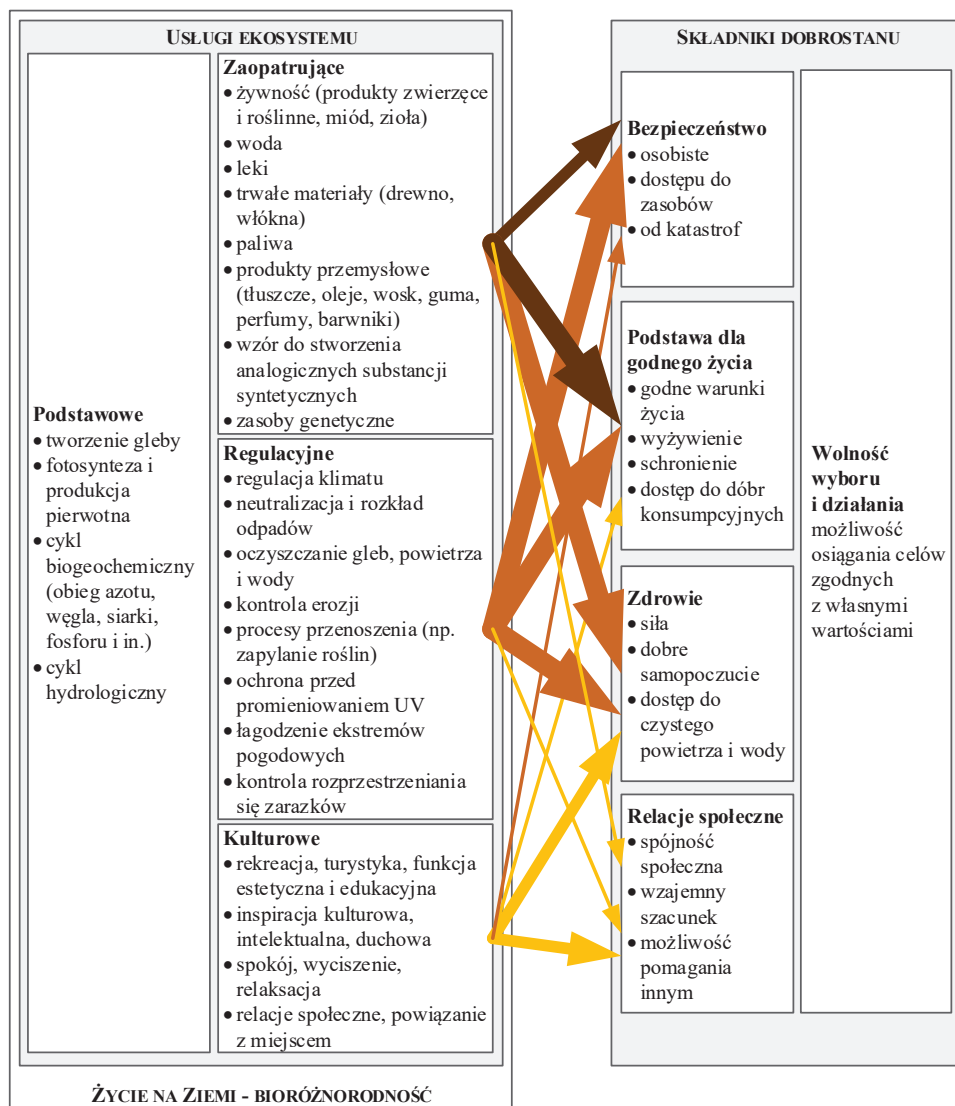
Zależność ludzkości od środowiska naturalnego – usługi ekosystemu

McKee definiuje środowiskowe zrównoważenie i trwałość jako odnoszące się do „ochrony zasobów środowiska naturalnego i różnorodności biologicznej, zapewnienia stałego dostępu do bezpiecznej wody pitnej oraz poprawy jakości życia wśród najuboższych” [McKee, 2012, s. 553]. Definicja ta nie może być uznana za prawidłową: autorka wychodzi poza aspekt zrównoważenia i trwałości środowiskowej na rzecz społecznego, myli cele z środkami ich osiągania, w sposób raczej przypadkowy używa pojęć – wyszczególnia zagadnienie dostępu do wody pitnej (bardzo konkretny, szczegółowy cel) oraz jakości życia (bardzo szerokie, trudno definiowalne pojęcie)¹¹. Jednak definicja ta zwraca uwagę na to, że wymiar środowiskowego zrównoważenia i trwałości musi być rozpatrywany w kontekście wpływu środowiska naturalnego na człowieka. Niezależnie od tego, czy przyjmiemy skrajnie antropocentryczne podejście, według którego ochrona zasobów środowiska naturalnego i różnorodności biologicznej jest ważna tylko wtedy, gdy odnosi się do zaspokajania potrzeb człowieka, czy podejście skrajnie ekocentryczne, w którym Natura jest wartością samą w sobie – wymaga szacunku i ochrony bez względu na jej wartość użyteczną dla człowieka, nasze przetrwanie i jakość życia zależą od środowiska naturalnego. Zależymy od Natury.

Należy tu przywołać pojęcie tzw. „usług ekosystemu”, które są definiowane jako bezpośredni i pośredni udział ekosystemu w dobrostanie ludzi [de Groot i in., 2010]. Michałowski definiuje usługi systemu jako „dostarczanie przez biosferę materii, energii i informacji potrzebnych do życia człowieka” [Michałowski, 2007, s. 203]. W wyniku prac inicjatywy Milenijnej Oceny Ekosystemów (ang. *The Millennium Ecosystem Assessment*, MA)¹² wyróżniono cztery kategorie usług ekosystemu: podstawowe, zaopatrujące, regulacyjne i kulturowe (obejmujące 37 podkategorii). Na rysunku 1 zobrazowano związki między usługami ekosystemu a składnikami dobrostanu człowieka. Problematyka usług środowiska jest atrakcyjnym i wciąż nieukształtowanym polem badawczym – brakuje szeroko akceptowanego systemu pojęciowego i standardów metodologicznych [Michałowski,

11 Jest to prawdopodobnie rezultatem tego, że McKee opiera się na koncepcji Milenijnych Celów Rozwojowych Organizacji Narodów Zjednoczonych (ang. *Millennium Development Goals*, MDGs) i stara się je przełożyć na spójną definicję.

12 Milenijna Ocena Ekosystemu jest inicjatywą Organizacji Narodów Zjednoczonych, została powołana w 2000 r. Jej celem była ocena skutków zmian ekosystemu dla dobrostanu człowieka oraz stworzenie naukowych podstaw do działań. Wyniki pracy ponad 1360 ekspertów z całego świata (zawarte w pięciu tomach i sześciu syntetycznych raportach) obejmowały ocenę stanu i trendów zmian w światowych ekosystemach, ich usług (takich jak czysta woda, żywność, produkty leśne, kontrola powodziowa i zasoby naturalne) oraz możliwości przywrócenia, zachowania lub poprawy użytkowania ekosystemów, <http://www.millenniumassessment.org/en/About.html> (dostęp: 18.09.2015).



Rys. 1. Związek między usługami ekosystemu a składnikami dobrostanu człowieka

Źródło: Millennium Ecosystem Assessment, 2005, s. 28

2011]. Jednak ludzie są w pełni zależni od usług ze strony środowiska naturalnego, usługi ekosystemu podtrzymują ludzkie życie i zapewniają ludziom spełnienie [Washington, 2015]. Degradacja ekosystemu istotnie negatywnie wpływa na ludzki dobrostan [Millennium Ecosystem Assessment, 2005; Michałowski, 2011; Washington, 2015]. Jak wskazuje Brown [2011], nie ma PLANety „B”, w razie gdybyśmy posunęli się z degradacją środowiska zbyt daleko. Należy mieć świadomość,

że usługi ekosystemów mają często pośredni wpływ na dobrostan człowieka, dlatego też kluczowe jest przyjęcie szerokiej, interdyscyplinarnej perspektywy na rzecz rozumienia znaczenia usług ekosystemów [Costanza, 2015].

Respektowanie granic środowiskowych

Naturalne jest pytanie, dlaczego ludzkość nie respektuje granic środowiskowych, skąd tak wielka presja na środowisko naturalne. Jeszcze w latach 70. XX w. Ehrlich wspólnie z Holdrenem (naukowcy zajmujący się prognozowaniem zmian środowiska pod wpływem wykładniczego wzrostu liczby ludności Ziemi, w tym matematycznym modelowaniem tych zmian), zaproponowali tzw. równanie IPAT, czyli:

$$I = P * A * T \quad (1.1)$$

gdzie:

I – presja ludności (ang. *impact*),

P – wielkość populacji (ang. *population*),

A – konsumpcja zasobów per capita zależna od poziomu życia (ang. *affluence*),

T – miara wpływu działalności technologicznej (ang. *technology*).

Choć zaproponowana formuła nie jest pozbawiona wad, to, jak wskazują York i in. [2003], IPAT określa w oszczędny, prosty sposób główne siły napędowe zmian środowiskowych (wraz z określeniem relacji między nimi). Według tej formuły wyższe wartości któregokolwiek z wyszczególnionych wskaźników będą zwiększać presję na środowisko. Przy czym przyjęto założenie, że wskaźniki populacji, konsumpcji i technologii mają jednakową wagę¹³. Bazując na tej formule, należy wskazać, że redukcja presji ludzkości na środowisko naturalne wymaga oddziaływania na: wielkość populacji, wydajność stosowanych technologii oraz redukcję nadmiernej konsumpcji.

Populacja ludzi

Globalny ekosystem ma skończone granice, jest fizycznie ograniczony, ograniczone są również jego zdolności regeneracyjne oraz asymilacyjne. Był czas, gdy Ziemia była relatywnie „pusta” – jeszcze na początku XVIII w. globalna populacja

13 Mayer [2008] wskazuje na dalsze prace, które rozwijają ową formułę. W szczególności rozpatrywano, czy niektóre aspekty technologiczne i te związane z konsumpcją mogą obniżyć presję środowiskową, czy powinny być wzięte pod uwagę inne wskaźniki (poza tymi trzema), czy właściwe jest mnożenie owych wskaźników oraz czy nie należy dodać wagi. Dlatego też w późniejszych latach ta formuła była rozwijana, zaproponowano np. ImPACT [Waggoner i Ausubel, 2002] czy STIRPAT [York i in., 2003].

wynosiła w przybliżeniu 1 miliard ludzi [Washington, 2015]. Obecnie populacja ludzi przekracza 7,63 miliarda¹⁴. Jednak wielkość populacji musi być rozpatrywana relatywnie do zdolności Ziemi do zaspokojenia potrzeb ludzi. Można tu wykorzystać koncepcję śladu ekologicznego¹⁵ (*Ecological Footprint*). Wskazuje się, że ślad ekologiczny podwoił się w ciągu ostatnich 40 lat i jest obecnie szacowany na poziomie 1,5 Ziemi (czyli ludzkość wykorzystuje obecnie ekwiwalent 1,5 planety, żeby zapewnić sobie odnawialne zasoby do konsumpcji oraz na rzecz pochłaniania naszych odpadów) [Washington, 2015]. Jednak jest to tylko średnia światowa, gdyż kraje wysoko konsumpcyjne (z Ameryki Północnej i Europy oraz Japonia i Australia) wykorzystują ekwiwalent 3 planet¹⁶. Są kraje, które mają relatywnie niski ślad ekologiczny przypadający na jednego mieszkańca (np. Indie i Chiny), jednak ze względu na wielkość populacji zbliżają się do niechlubnego lidera, jakim są Stany Zjednoczone [Moore i Rees, 2013]. Umiarkowane scenariusze Organizacji Narodów Zjednoczonych wskazują, że kontynuacja dotychczasowych trendów dotyczących populacji i konsumpcji spowoduje, że do lat 30. XXI w. zaspokojenie potrzeb ludzi będzie wymagało ekwiwalentu 2 Ziemi [Moore i Rees, 2013]. „Zbiorowe roczne zapotrzebowanie ludzkości na zasoby naturalne po raz pierwszy przekroczyło zdolności regeneracyjne Ziemi – wyrażone jej zdolnością do ich odnawiania w ciągu danego roku – już ponad 30 lat temu, kiedy szybko rosnące lokalne wymagania wobec systemów środowiskowych połączone z nieograniczonym wzrostem gospodarczym przybrały charakter globalny” [Przychoździński, 2013, s. 57]. Przekraczanie potencjału biologicznego planety prowadzi do stopniowego wyczerpywania się zasobów – tych nieodnawialnych, ale również tych odnawialnych (gdyż zbiory przekraczają plony), do nadmiernego zanieczyszczenia planety (w tym również gromadzenia się dwutlenku węgla w atmosferze i oceanach), wreszcie do zubażania zdolności ekosystemów do samoodtwarzania.

Można więc powiedzieć, że w obliczu przeludnienia Ziemi dostęp do zasobów występujących wcześniej w nieograniczonej obfitości – czystego powietrza, wody pitnej, żywności czy zasobów nieodnawialnych – drastycznie się kurczy. Natura okazała się krucha i wrażliwa – w obliczu rosnącej liczby ludności globalny ekosystem jest coraz bardziej narażony na ludzką ingerencję. Gładwin i in. [1995] wskazują na podstawowe, wydawałoby się oczywiste, zasady: stopa wykorzystania zasobów odnawialnych nie może przekroczyć stopy ich naturalnej regeneracji,

14 Źródło: <http://worldpopulationreview.com/> (dostęp: 23.12.2018).

15 Ślad ekologiczny porównuje popyt ludności na usługi ekosystemów ze zdolnością tych ekosystemów do zaspokojenia owego popytu [Moore i Rees, 2013].

16 Zdaniem Raworth [2013] najbardziej bolesny jest nadmierny poziom konsumpcji, podaje następujące przykłady: tylko 11% światowej populacji generuje około połowy światowej emisji CO₂, jedna trzecia światowego wykorzystania azotu jest używana do produkcji mięsa dla ludzi w krajach członkowskich Unii Europejskiej, czyli dla 7% ludności świata.

emisja zanieczyszczeń musi być mniejsza niż naturalna zdolność ich asymilacji, a działalność człowieka nie może przyczyniać się do zmniejszania różnorodności genetycznej, gatunkowej czy ekosystemu.

Szacuje się, że przy zachowaniu obecnych wzorców konsumpcji ślad ekologiczny równy 1 planecie odnosi się do wielkości populacji równej jedynie 4,5 miliarda ludzi, a przy wzorcu konsumpcji na poziomie Stanów Zjednoczonych wielkość ta nie może przekroczyć 1,75 miliarda osób [Engelman, 2013]. Jednak działania na rzecz stabilizacji wielkości populacji budzą wielkie kontrowersje. Przykładem takich działań mogą być: zapewnienie dostępu do edukacji na poziomie szkoły średniej – szczególnie dla dziewcząt, powszechny dostęp do środków antykoncepcyjnych, do edukacji seksualnej, odejście od instrumentów zachęcania do wielodzietności [Washington, 2015]. Jest wiele czynników stojących na przeszkodzie ograniczeniu populacji: czysto ludzkie pragnienie do rozwijania rodzin (przeciwne naturze wydaje się zewnętrzne ograniczanie możliwości rodzenia dzieci), „państwa” pragną mieć więcej obywateli (co wiąże się nie tylko ze wzrostem władzy, ale też odsuwa problem demograficzny „starzejącego się społeczeństwa”), uwarunkowania kulturowe czy religijne zachęcają do rodzenia dzieci i ograniczają kontrolę urodzeń.

Konsumpcja

Poza działaniami na rzecz stabilizacji wielkości populacji kluczowa jest redukcja nadmiernej konsumpcji. *Konsumpcjonizm* stanowi dominujący wzór kulturowy dla większości współczesnych społeczności [Zacher, 2008; Assadourian, 2013]. Przejawem konsumpcjonizmu są normy, historie, rytuały, wartości, symbole. „Coraz więcej ludzi definiuje siebie przede wszystkim przez konsumpcję, starają się posiadać lub używać więcej przedmiotów niż kiedykolwiek, czy to w odniesieniu do mody, jedzenia, podróży, elektroniki czy niezliczonych innych produktów i usług” [Assadourian, 2013, s. 113]. Już w 1955 r. Lebow pisał: „Nasza ogromnie wydajna gospodarka wymaga, żebyśmy zrobili z konsumpcji sposób na życie, który przekształci kupowanie i korzystanie z towarów w rytuały, żebyśmy szukali duchowej satysfakcji i zaspokojenia naszego *ego* w konsumpcji... Musimy zużywać, spalać, niszczyć, wymieniać i wyrzucać rzeczy w coraz szybszym tempie” [za: Washington, 2015, s. 120].

Jednak konsumpcjonizm nie jest realistycznym paradygmatem na planecie o skończonym potencjale, nie jest kompatybilny z ograniczonością jej zasobów. Podkreśla się konieczność ograniczania konsumpcji, która podkopuje dobrobyt ludzi, np. konsumpcji produktów szkodliwych dla środowiska naturalnego; zastąpienia prywatnej konsumpcji dóbr konsumpcją usług publicznych (np. biblioteki, transport publiczny); wydłużenia czasu użytkowania dóbr i zasobów ogółem (problem ten będzie dyskutowany szerzej w rozdziale drugim) [Assadourian, 2013].

Duży nacisk musi być połączony na zmniejszanie różnic dochodów, gdyż mniejsze różnice zmniejszają presję na konsumpcję [Wilkinson i Pickett, 2010]. Podkreśla się też, że kluczowe jest samoograniczenie nadmiernej konsumpcji. Jednak istnieje wiele barier, które stoją na drodze owemu samoograniczeniu. Assadourian [2013] podkreśla, że wzrost konsumpcji jest postrzegany jako podstawa rozwoju społeczeństw, gdyż jest bezpośrednio związany ze wzrostem PKB, a więc jest on stymulowany przez rządy. Również prywatne przedsiębiorstwa upatrują swojego sukcesu we wzroście konsumpcji, czego przejawem są wydatki na promocję.

Odejście od konsumpcjonizmu jest wielkim wyzwaniem cywilizacyjnym. Może to być po części wynikiem zmian prawnych (np. ograniczeń w promowaniu produktów i usług), infrastrukturalnych (np. dostępu do usług publicznych) czy zachęt/kar finansowych (np. wcielenia kosztów środowiskowych w ceny produktów). Przede wszystkim wymaga to dramatycznej zmiany kulturowej. Przykładem może tu być nurt tzw. *dobrowolnej prostoty* (ang. *voluntary simplicity*), który wymaga od ludzi kierowania się w życiu m.in. następującymi zasadami: kontrolować wydatki, unikać marnotrawstwa, nie dać się zwieść temu, co mają inni, przywiązywać uwagę do jakości zamiast do ilości, działać wspólnie [Hopej-Kamińska i in., 2015]¹⁷.

Technologia

Według zwolenników *technocentryzmu* technika stanowi główną wartość w rozwoju cywilizacji, powinna być rozwiązaniem problemów wynikających z ograniczonych zdolności planety. Tym poglądem kierują się m.in. zwolennicy „dematerializacji gospodarki”, którzy dążą do minimalizacji zużycia materiałów i energii (zasobów odnawialnych, nieodnawialnych oraz generowania zanieczyszczeń). Wykorzystanie zasobów odnawialnych nie może być więc wyższe niż tempo ich odtworzenia; zasobów nieodnawialnych niż tempo rozwinięcia substytutów; emisji zanieczyszczeń niż zdolność do recyklingu, absorpcji lub ich unieszkodliwienia w ekosystemie [Daly, 1990 za: Washington, 2015]. „Dematerializacja gospodarki” może być przykładowo realizowana przez wprowadzanie: „kwot” wyczerpywania zasobów nieodnawialnych (rządowe ograniczenie używania tych zasobów), wysokie opodatkowanie zakupu określonych zasobów (szczególnie nieodnawialnych), wycen usług ekosystemu (w odniesieniu do zasobów odnawialnych) czy „kwot” emisji zanieczyszczeń (np. CO₂). Podejście to wiąże się z po-

¹⁷ Szerzej problem ten jest omówiony w pracy Johnsona [2004]. Podkreśla on między innymi, że choć szereg badaczy postrzega ruch dobrowolnej prostoty jedynie jako środek do osobistego spełnienia, to wielu uznaje proste życie za środek prowadzący do sprawiedliwości społecznej oraz środowiskowego zrównoważenia i trwałości.

szukiwaniem takich rozwiązań technologicznych, które pozwalają zachować ten sam poziom jakości życia przy użyciu mniejszej ilości zasobów i energii, np. koncepcja *Mnożnik 4* (25% dotychczasowego zużycia) [von Weizsäcker i in., 1998]. Szacuje się, że przy dzisiejszym zaawansowaniu technologicznym możliwe jest już teraz osiągnięcie poziomu 20–25% [Washington, 2015]. Na rzecz redukcji zużycia materiałów i energii zaczęto rozwijać liczne koncepcje i działania – te na poziomie przedsiębiorstw (np. zarządzanie cyklem życia produktu w kontekście wykorzystywanych materiałów i energii oraz generowanych zanieczyszczeń czy rozszerzoną odpowiedzialność producentów) oraz te na poziomie gospodarek (np. gospodarka o obiegu zamkniętym wraz z rozwiązaniami jej wdrażania globalnie i regionalnie)¹⁸. Można wskazać rozwiązania technologiczne, które mogą stanowić podstawę rozwoju zrównoważonego i trwałego, np.: technologie energii odnawialnej (energia wiatrowa, słoneczna, geotermalna, elektrownie wodne, fal i pływów, bioenergia) oraz takie, które są zdecydowanie szkodliwe (energia z węgla, atomu, technologie geoinżynierii). Nie można jednak zapominać, że istotą usług ekosystemów są bardzo skomplikowane mechanizmy przyrodnicze, których zastąpienie przez technologię jest często niemożliwe [Michałowski, 2007].

Wielu wskazuje jednak, że ani postęp technologiczny, ani rynki same z siebie niezmienione, nieregulowane nie mogą być podstawą rozwoju zrównoważonego i trwałego [Meadows i in., 2004]. Według skrajnych poglądów postęp technologiczny stanowi przyczynę kryzysu środowiskowego, więc nie należy szukać rozwiązań właśnie w technologii [Daly, 1990]. Washington [2015] podkreśla, że technologia nie jest ani dobra, ani zła, ale jej bezrefleksyjne stosowanie doprowadziło ludzkość na skraj katastrofy. Mimo 30% wzrostu efektywności wykorzystania zasobów w ciągu ponad 30 lat globalne zużycie tych zasobów i tak wzrosło o 50% [Flavin, 2010 za: Washington, 2015]. Washington [2015] apeluje więc o implementację etyki szanującej ludzi i Naturę w decyzjach odnoszących się do technologii.

Zdaniem Daly’ego [1991] problemy przeludnienia czy nadmiernej konsumpcji nie są kwestią rozwiązań technologicznych, ale odnoszą się do trudnych moralnych rozstrzygnięć.

Aksjologiczna perspektywa wymiaru środowiskowego

Tyburski wskazuje, że „to, co dzieje się na styku etyki i ekologii, ma bardzo konkretne znaczenie, a świat relacji człowieka z przyrodą posiada głęboki aksjologiczny wymiar, który wymaga zarówno teoretycznego namysłu, jak i praktycznych

18 Problemy te zostaną szerzej omówione w dalszej części pracy.

odniesień” [Tyburski, 2006, s. 13]. W nawiązaniu do doskonałego opracowania Tyburskiego [2006] zostaną pokrótce nakreślone etyczne podstawy relacji człowiek–Natura.

Antropocentryczna wersja etyki *ochrony* środowiska odmawia statusu moralnego istotom pozaludzkim [Tyburski, 2006]. Zobowiązania względem naturalnych ekosystemów i wspólnot biocenotycznych są oparte jedynie na fakcie, że może to mieć wpływ na realizację ludzkich wartości i praw, więc nie ma obowiązku popierać lub bronić dobra pozaludzkich istot żywych, niezależnie od tego faktu. Etyka środowiskowa w ujęciu antropocentrycznym powinna stanowić składową etyki ogólnej i głosić „potrzebę ochrony przyrody i szacunku dla niej jako przejawu ochrony człowieka i szacunku dla niego” [Tyburski, 2006, s. 11]. W perspektywie antropocentrycznej ludzie są wyższą formą życia, więc są uprawnieni do „posiadania” Ziemi i „władania” nią. Może to jednak skutkować sprowadzeniem różnorodności życia do prostego pojęcia zasobu czy kapitału (wymienianego jednym tchem z kapitałem finansowym) i bezwartościowości tych elementów przyrody, które nie są użyteczne. Antropocentryzm jest też często utożsamiany z humanizmem zwłaszcza wtedy, gdy mowa o *prawach* człowieka [Washington, 2015].

Z antropocentryzmem ściśle koreluje mechanistyczny paradygmat, w którym przyjęto postrzeganie Natury jako maszyny, co w konsekwencji powoduje, że staje się ona obiektem naukowych dociekań, czymś, co może być podzielone na części, wykorzystane, wzięte we władanie [Washington, 2015]. W swej skrajnej postaci antropocentryzm popycha do tworzenia pozytywistyczno-technokratycznych modeli rozwoju cywilizacji [Skolimowski, 1989]. I, choć jest zasadnicza różnica między poglądem, że człowiek ma prawo wpływać na przyrodę, a założeniem, że może ją kształtować, to niektórzy wyrażają przekonanie, że jest możliwe pełne górowanie nad światem przyrody i jego zastąpienie przez sztuczne środowisko całkowicie kontrolowane przez człowieka, że jest to tylko kwestia możliwości technologicznych [Schellenberger i Nordhaus, 2004]¹⁹. Ludzie nie są więc częścią natury, nie zależą od natury i nie są winni lojalności naturze (ze względu na wyjątkowość gatunku ludzkiego) [Rees, 2015]. Do wartości najbardziej cenionych należą tu więc: kontrola, manipulacja, władza, obiektywność, atomizacja i analiza [Skolimowski, 1989]. „Jest to myślenie zaborcze wobec natury i w nim należy upatrywać przyczyn nie tylko klęsk ekologicznych, ale także egzystencjalnych, społecznych i ideologicznych” [Tyburski, 2006, s. 12].

19 Przykładowo Cronon i Haraway opowiadali się za ochroną środowiska miejskiego (w miejsce ochrony przyrody) i za wymyśleniem na nowo przyrody i człowieka (człowieka cyborga – częściowo człowieka, częściowo maszyny) [Sessions, 2014]. Taka wizja świata koreluje z „nowym wspaniałym światem” Huxleya [2013] – idealnie zorganizowanym, uporządkowanym, pięknym i „uszcześliwionym”, a równocześnie sztucznym, przerażającym, oderwanym od natury i jej naturalnych cykli, zniewolonym.

Shepard [1995] wskazuje, że w odniesieniu do relacji ludzkość–Natura również postmodernizm stanowi przejaw antropocentrycznego światopoglądu [za: Sessions, 2014]. Zgodnie z postmodernistycznymi twierdzeniami nauka teoretyczna nie opisuje rzeczywistości, ale opowiada tylko „jedną z historii”, gdyż wszystko jest kwestią postrzegania. Jednak, jak podkreśla Washington [2015], przyroda jest rzeczywista i rzeczywiście od niej zależy, a ludzie degradują przyrodę, żeby wesprzeć rzeczywiste społeczności. Ta rzeczywistość nie jest po prostu „stanem umysłu” czy „konstrukcją społeczną”, ona istnieje, choć oczywiście jest odmiennie interpretowana przez różne osoby. Washington [2015] podkreśla, że jeżeli przyrodzie odmówi się bycia rzeczywistą, to równocześnie odrzuca się odpowiedzialność względem niej, odmawia się jej etycznego wymiaru, a to daje podstawę odrzucenia wszelkich działań na rzecz środowiskowego zrównoważenia i trwałości.

Antropocentryzmowi przeciwstawiany jest tzw. **ekocentryzm**. Jego podstaw można się doszukiwać już w pierwszych pracach krytykujących przedmiotowo–użytkowe traktowanie przyrody oraz promujących ideę harmonijnej zgodności i współzależności świata przyrodniczego i ludzkiego (przykładowo prace Emersona czy Thoreau) [Tyburski, 2006]. Mowa tu o poglądach, że interesy istot pozaludzkich powinny być brane pod uwagę ze względu na nie same, a nie jedynie wtedy, gdy służą ludzkim celom i potrzebom, przyroda zaś powinna być uważana za dobro etyczne i przedmiot zobowiązań człowieka. Przykładowo Leopold [1949], który zaproponował tzw. etykę Ziemi (ang. *Land Ethic*), poszerzając granice biotycznej wspólnoty, obejmując nią człowieka, świat istot pozaludzkich i Ziemię: „słuszne jest to, co sprzyja zachowaniu spójności, stabilności i pięknu wspólnoty biotycznej, niesłuszne zaś jest to, co temu nie sprzyja” [Tyburski, 2006, s. 10]. Baird Callicot [1989] zbudował podwaliny paradygmatu ekocentrycznego, rozwijając koncepcje Leopolda, dał podstawy zorientowanej holistycznie filozofii ekologicznej, nakładającej na ludzi nie tylko określone zobowiązania wobec Ziemi, ale wymagającej poświęcenia dla jej dobra (analogicznie jak wobec rodziny, przyjaciół, kraju). Wreszcie Taylor [1986], twórca etyki szacunku dla Natury (ang. *Respect for Nature*), postulował, że każdy organizm, populacja i wspólnota żywych istot posiada dobro (pomyślność) i wewnętrzną wartość. Jeśli istota ma wrodzoną wartość, to oznacza, że jej dobro zasługuje na bycie przedmiotem refleksji podmiotów moralnych, a także, że realizacja jej dobra ma wewnętrzną wartość jako wynikającą z niej samej. Nigdy też żaden organizm, populacja czy zbiorowisko organizmów nie mogą pełnić funkcji instrumentalnej. I tu wyłania się biocentryczny punkt widzenia, reprezentowany przykładowo przez Piątek [1998], według której „nie tylko człowiek, ale także pozaludzkie istoty żywe mają wartość wewnętrzną; nie tylko człowiek, ale także pozaludzkie istoty żywe realizują właściwe im wartości vitalne i wiedzą, jak mają żyć zgodnie z własną naturą; nie tylko człowiek, ale również każda istota żywa jest miarą tych aspektów środowiska, z którymi musi współdziałać po to, aby żyć” [Tyburski, 2006, s. 13].

W ramach dyskusji na temat rozwoju zrównoważonego i trwałego szczególnie często przywoływana jest tzw. ekologia głęboka Naessa (ang. *Deep Ecology*), która postuluje „nowe myślenie ekologiczne, wyznaczające erę cywilizacji postindustrialnej, zorientowanej ekologicznie, koncepcje zielonej polityki nakierowanej na ochronę i obronę bogactwa i różnorodności form życia, a w sferze gospodarczej na zieloną ekonomię opowiadającą się za działaniem na rzecz bioregionów samowystarczalnych gospodarczo oraz style życia motywowane postulatem powściągliwości konsumpcyjnej, umiarkowania, ograniczania potrzeb” [Tyburski, 2006, s. 11]. Podstawowe zasady głębokiej ekologii zostały zebrane w pracy [Naess i Sessions, 1986]. Autorce niniejszej pracy jest jednak zdecydowanie bliższa etyka ekologiczna Skolimowskiego [1989], która choć nawiązuje w wielu punktach do etyki głębokiej (prawie we wszystkich!), to równocześnie, przez przyjęcie imperatywu ewolucyjnego, stoi w opozycji do totalnego egalitaryzmu, wedle którego każda forma życia ma absolutnie równe prawa (wybory etyczne są jednak wyborami wartości).

Skolimowski [1989] postuluje konieczność kształtowania nowego sposobu myślenia. W miejsce rozumu mechanistycznego, analitycznego, pragmatycznego należy rozwijać rozum ekologiczny, wrażliwość ekologiczną, a także świadomość i wartości ekologiczne. Do wartości ekologicznych, które są „ześrodkowane na wszechświecie i życiu”, należą: cześć dla życia (każda forma życia jest niepowtarzalna i wymaga szacunku, niezależnie od swej obecnej wartości dla człowieka), odpowiedzialność (za własne życie, pomyślność kolejnych pokoleń, środowisko i przyszłość całej planety), umiarkowanie (powściągliwość), wzajemne powiązanie (symbioza) oraz współczucie. Skolimowski proponuje holistyczną wizję świata, zgodnie z którą człowiek aktywnie i rozumnie włącza się w proces ewolucji, wspomaga go w celu nadania mu najlepszego z możliwych kształtów, a nie dąży do eksploatacji i wykorzystania świata [Tyburski, 2006]. Ludzie powinni więc przyjąć na siebie rolę kustoszy (w świecie postrzeganym jako sanktuarium), „spolegliwych opiekunów, kierujących się w swym postępowaniu szacunkiem i miłością do całego życia i środowiska, odrzucających idee panowania, dominacji nad nimi” [Tyburski, 2006, s. 12].

Podsumowanie

Wymiar środowiskowy nakazuje przede wszystkim respektowanie granic naszej planety. Dlatego też ostateczne przyjęto następującą jego definicję: **wymiar środowiskowy rozwoju zrównoważonego i trwałego** oznacza utrzymanie trwałej i zrównoważonej biosfery²⁰ [Rolston, 2012 za: Washington, 2015, s. 86], której

20 Biosfera [gr. *bíos* „życie”, *sphaíra* „kula”], sfera biotyczna, ekologiczna przestrzeń zajęta przez organizmy żywe i znajdująca się pod silnym wpływem ich działalności; obejmuje całą hydrosferę oraz część litosfery i atmosfery [Encyklopedia PWN, 2017]. Biosfera jest więc światowym systemem ekologicznym, który obejmuje wszystkie żyjące organizmy i ich powiązania ze sobą i z litosferą (skorupą ziemską), hydrosferą (wodą) oraz atmosferą (powietrzem).

struktura i funkcje trwają bez większych zakłóceń. Przy czym **trwałą i zrównoważoną biosferę cechuje**: zmniejszenie zanieczyszczenia środowiska lub przynajmniej niepogarszanie jego stanu, różnorodność biologiczna²¹ oraz integralność i prawidłowe funkcjonowanie ekosystemów [Kruk, 2015]²².

Równocześnie jednak powyższa dyskusja dowodzi głębokiej współzależności wymiaru środowiskowego i społecznego. Człowiek jest integralną częścią Natury i pozostaje zależny od Natury, w tym kontekście społeczeństwo czy gospodarka muszą być tak zbudowane i tak funkcjonować, by odzwierciedlać podstawowe fakty biofizyczne [Rees, 2015]. W wyniku analizy podstaw aksjologicznych relacji między ludzkością a Naturą przyjęto poglądy Skolimowskiego [1989] i za kluczowe uznano wartości: czci, odpowiedzialności, umiarkowania, symbiozy oraz współczucia [Skolimowski, 1989]. Relacja ta wymaga dążenia do harmonii, równowagi, których podstawą jest opieka, gospodarowanie, a nawet miłość [Rees, 2015].

1.2. Wymiar społeczny rozwoju zrównoważonego i trwałego

Pierwotnie debata dotycząca rozwoju zrównoważonego i trwałego toczyła się wokół zagadnień związanych ze środowiskiem naturalnym oraz – w pewnym zakresie – zagadnień ekonomicznych [Colantonio, 2009; Åhman, 2013]. Dopiero wraz z ukazaniem się raportu *Our Common Future* [WCED, 1987] zaczęto powszechnie mówić o jego wymiarze społecznym, zaczęto też dyskutować różne aspekty wymiaru społecznego w ramach różnych dyscyplin: psychologii, socjologii, nauk przyrodniczych, planowania przestrzennego czy turystyki [Vallance i in., 2011; Åhman, 2013]. Mimo licznych prób określenia, czym jest wymiar społeczny, nadal istnieją istotne różnice w jego rozumieniu [McKenzie, 2004; Colantonio, 2009; Vallance i in. 2011; Murphy, 2012; Holden i in., 2017].

Punktem wyjścia rozważań w niniejszym podrozdziale będzie przytoczenie wybranych definicji *społecznego zrównoważenia i trwałości* (ang. *social sustainability*). Zawarto je w tabeli 2. Wielu autorów nie definiuje jednak tego pojęcia, ale określa je poprzez wskazanie głównych zasad, wymiarów, cech czy zagadnień stanowiących podstawę jego operacjonalizacji. Przytoczone definicje są przejawem istotnych różnic w podejściach do rozumienia wymiaru społecznego; różnice te zostaną kolejno omówione.

21 Zarówno w zakresie różnorodności wewnątrzgatunkowej, międzygatunkowej, jak i różnorodności ekosystemów [Kruk, 2015].

22 Resiliencji ekosystemów, świadczonych przez nie usług oraz ich trwałości i produktywności [Kruk, 2015].

Tabela 2. Wybrane definicje pojęcia społecznego zrównoważenia i trwałości

Autorzy	Społeczne zrównoważenie i trwałość...
McKee [2012]	...odnosi się do poprawy codziennego życia jak największej liczby ludzi dzięki sprawiedliwej dystrybucji dochodów; zabieganiu o równouprawnienie płci; zapewnieniu równego dostępu do własności ziemi, zatrudnienia i edukacji; inwestowaniu w podstawową opiekę zdrowotną i edukację oraz naciskowi na partycypację beneficjentów.
Colantonio [2011]	...dotyczy tego, jak jednostki, wspólnoty i społeczeństwa współzysują ze sobą i dążą do osiągnięcia celów modeli rozwojowych, które wybrały dla siebie, biorąc również pod uwagę fizyczne ograniczenia miejsc, w których żyją, i planety Ziemi jako całości.
Griessler i Littig [2005]	...oznacza, że praca w społeczeństwie i w ramach powiązanych rozwiązań instytucjonalnych zaspokaja poszerzony zestaw ludzkich potrzeb oraz jest kształtowana w taki sposób, że przyroda i jej zdolności reprodukcyjne są zachowane w długim okresie, a normatywne oczekiwania społecznej sprawiedliwości, poszanowania godności człowieka i uczestnictwa są spełnione.
McKenzie [2004]	... ma miejsce, gdy formalne i nieformalne procesy, systemy, struktury i relacje aktywnie wspierają zdolności obecnych i przyszłych pokoleń do tworzenia zdrowych i przyjaznych do życia społeczności. Cechami społeczności zrównoważonych i trwałych jest równość, zróżnicowanie, spójność, demokracja oraz dobra jakość życia.
Biart [2002]*	... ma na celu określenie minimalnych wymagań społecznych dla długoterminowego rozwoju (zwane czasem krytycznym kapitałem społecznym) oraz identyfikację wyzwań samego funkcjonowania społeczeństwa w dłuższej perspektywie.
Sachs [1999]*	... musi opierać się na podstawowych wartościach sprawiedliwości i demokracji, ta ostatnia jest środkiem efektywnego zapewnienia wszelkich praw człowieka – politycznych, cywilnych, gospodarczych, społecznych i kulturowych – przy udziale wszystkich ludzi.
Simmons i Cumberbatch [1993]**	<p>... to zorientowanie na rozwój programów i procesów, które sprzyjają społecznym interakcjom i wzbogaceniu kulturowemu. Społeczny aspekt rozwoju zrównoważonego i trwałego musi obejmować następujące komponenty:</p> <ul style="list-style-type: none"> • socjalny (dotyczący ochrony słabszych, poszanowania różnorodności społecznej i zapewnienia, że priorytet nadaje się kapitałowi społecznemu, celem jest poprawa codziennego życia jak największej liczby osób i zmniejszenie cierpienia tych, którzy mieli mniej szczęścia); • kulturowy (zaspokojenie potrzeby w obrębie społeczeństwa do rozwijania wspólnych wartości, postzegania i postaw, które mogą przyczynić się do osiągnięcia owego rozwoju); • polityczny (celuje w braku konfliktów politycznych, dobrym administrowaniu, demokratycznym pluralizmie i poszanowaniu praw człowieka); • instytucjonalny (odnosi się do systemu norm, relacji i infrastruktury, które są ustanowione w celu integracji i realizacji polityk ustanowionych przez rządzących).

* Definicję zaczerpnięto z pracy [Colantonio, 2011].

** Źródło: United Nations, Information management for social aspects of sustainable development training module, www.un.org/esa/sustdev/natlinfo/indicators/idsd/workshops/workshop10-27-31/02_TRAINING%20MODULE.doc (dostęp: 18.08.2015).

Źródło: opracowanie własne

Społeczne zrównoważenie i trwałość jako cel sam w sobie czy środek realizacji celów środowiskowych

Wymiar społeczny przez niektórych traktowany jest jako **środek realizacji celów środowiskowych**, podczas gdy przez innych jako **niezależny wymiar** celujący w kształtowaniu trwałego i zrównoważonego społeczeństwa [Åhman, 2013]. Początkowo wymiar ten był rozumiany bardziej jako przyczyna problemów ekologicznych ewentualnie jako sposób ich rozwiązywania, a nie jako odrębne zagadnienie, wymagające konceptualizacji [Griessler i Littig, 2005]. Jest to podejście zorientowane na wykorzystanie potencjału ludzi w celu sprzyjania ochronie środowiska naturalnego oraz na identyfikację warunków społecznych niezbędnych do wspierania trwałości ekosystemów [Vallance i in. 2011]. Przejawia się ono od zaangażowania w rozwój i adaptację innowacji technologicznych sprzyjających środowisku naturalnemu aż po dążenie do fundamentalnego przeformułowania relacji między ludźmi a środowiskiem naturalnym. W skrajnym przypadku mówi się o takim kształtowaniu struktur społecznych, wartości i norm, by dostosować działania ludzi do fizycznych ograniczeń Ziemi [Chiu, 2003] czy do rozwiązywania kryzysu środowiska [Washington, 2015]. Cechą charakterystyczną tego podejścia jest to, że niewiele uwagi poświęca się społecznym konsekwencjom działań na rzecz środowiska naturalnego.

Kluczowa jest jednak uwaga Brundtland, że mało realne są polityki i programy, które przedkładają przyszłe pokolenia czy pozaludzkie formy życia przed ludźmi żyjącymi obecnie, szczególnie przed tymi najuboższymi. Engelman [2013] dodaje, że etycznie trudno byłoby usprawiedliwić ekologom (do których sam się zalicza), jak żyjący w ubóstwie mają przedkładać ochronę środowiska czy rozwojowe perspektywy przyszłych pokoleń ponad własne przetrwanie i dobrostan. Bez sprawiedliwego, uczciwego i spójnego społeczeństwa trudno będzie osiągnąć zrównoważenie i trwałość w wymiarze środowiskowym.

Niektórzy badacze uznają wymiar społeczny za podstawowy cel rozwoju zrównoważonego i trwałego, a pozostałe wymiary za środki społecznego zrównoważenia i trwałości [Sachs, 1999 za: Åhman, 2013; Assefa, Frostell, 2007 za: Colantonio, 2009]. Campbell [1996] zwraca uwagę, że przecież rozwiązanie problemów środowiskowych nie zaowocuje powstaniem trwałego i zrównoważonego społeczeństwa [za: Åhman, 2013]. Można wskazać wiele zjawisk społecznych, które mają istotny wpływ na długookresowe przetrwanie społeczeństw, a nie odnoszą się bezpośrednio do środowiska naturalnego, przykładowo sprawiedliwość, równość czy spójność społeczna. Jednak w ramach tego podejścia jest też nurt zorientowany na utrzymanie społeczno-kulturowych wzorców, w którym za istotne uznaje się takie aspekty jak kultura, tradycja, poczucie przynależności do miejsca oraz jakość życia [Vallance i in., 2011; Åhman, 2013]. Nie podważając znaczenia tradycji i poczucia przynależności, wydaje się, że pogląd kształtowania zrównoważonych i trwałych spo-

łeczności przez pryzmat zachowania dotychczasowych wzorców myślenia i postępowania jest ograniczony i potencjalnie szkodliwy. Z jednej strony, ich utrzymanie jest ważne przede wszystkim dla grup uprzywilejowanych (więc pojawia się problem tych słabszych, poszkodowanych grup). Z drugiej strony, wiele dotychczasowych wzorców postępowania i myślenia jest skrajnie szkodliwych dla środowiska naturalnego, zmianie powinny więc ulec m.in. wzorce konsumpcyjne, sposoby pracy, czy sposoby spędzania wolnego czasu. Społeczeństwo nie może być zrównoważone i trwałe bez wykształcenia zdolności adaptacyjnych, równocześnie powstaje pytanie, co powinno stać się podstawą tożsamości wspólnoty w obliczu zmian.

Trudno nie zgodzić się z poglądem Omanna i Spangenberg [2002], że społeczne zrównoważenie i trwałość należy traktować zarówno jako cel sam w sobie, jak i instrument w osiąganiu celów środowiskowych. Wymiar społeczny odnosi się więc do osobnych – względem środowiska naturalnego i gospodarki – problemów, problemów kluczowych dla rozwoju zrównoważonego i trwałego. Jak słusznie podkreślają Vallance i in. [2011], lepsze zrozumienie specyfiki wymiaru społecznego jest punktem wyjścia do zrozumienia współzależności i napięć między wszystkimi wymiarami. Nie wolno zapominać, jest to wymiar silnie powiązany z pozostałymi, a struktury społeczne, wartości i normy mają kluczowe znaczenie dla środowiska naturalnego.

Ku utopii?

Ważne jest pytanie, czy można (i czy należy) sformułować koncepcję społeczeństwa zrównoważonego i trwałego. Większość definicji nawiązuje do pewnej wizji „perfekcyjnego społeczeństwa”. Przykładowo McKenzie [2004] definiuje wprost: zrównoważone i trwałe społeczności są sprawiedliwe, zróżnicowane, powiązane i demokratyczne oraz zapewniają dobrą jakość życia. A Griessler i Littig [2005] odnoszą się do tej wizji pośrednio, twierdząc, że mamy do czynienia ze społeczeństwem zrównoważonym i trwałym, gdy zaspokajany jest poszerzony zestaw ludzkich potrzeb, przyroda i jej zdolności reprodukcyjne są zachowane w długim okresie, a normatywne oczekiwania społecznej sprawiedliwości, poszanowania godności człowieka i uczestnictwa są spełnione. Czy nie jest to próba sformułowania wizji utopii? Można przytoczyć propozycje koncepcji idealnego społeczeństwa, np.: socjalistyczną, kapitalistyczną, ekologiczną, religijną czy technologiczną [Washington, 2015], jednak dążenie do jej sformułowania w kontekście rozwoju zrównoważonego i trwałego budzi wątpliwości. Griessler i Littig [2005] podkreślają, że takie podejście normatywne niejednokrotnie ma polityczne zabarwienie. Ponadto, wskazuje się, że ze względu na istotne różnice między społeczeństwami (np. kulturowe, religijne, w cechach lokalnego ekosystemu, w bogactwie materialnym itp.) trudno o wskazanie jednej, idealnej koncepcji. Część badaczy postuluje, że choć jest zgoda co do głównych aspektów wymiaru społecznego, to ich aplikacja musi być zawsze lokalna [Dumreicher i Kolb, 2008; Weingaertner i Moberg, 2014]. Wydaje się, że choć nie można jednoznacznie zdefiniować, a już szczególnie zoperacjonalizować, koncepcji

„idealnego społeczeństwa” [Åhman, 2013], to samo dążenie do zrozumienia, co jest istotą społecznego zrównoważenia i trwałości, jest wartością [Washington, 2015]. Ważny jest pogląd Griesslera i Littig [2005], że społeczne zrównoważenie i trwałość jest cechą każdego społeczeństwa, należy więc dążyć do zrozumienia jego wymiarów.

Elementy ważne dla społecznego zrównoważenia i trwałości

To, jakie zagadnienia uznawane są za istotne w dyskusji nad społecznym zrównoważeniem i trwałością, zależy od wielu czynników [Murphy, 2012]. Wynika to z teoretycznych i metodologicznych ograniczeń dyscyplin, w ramach których powstają definicje i systemy pomiarowe wymiaru społecznego [Colantonio, 2009], od priorytetów socjokulturowych [Omann, Spangenberg, 2002] czy wpływów politycznych [Griessler i Littig, 2005]. Colantonio [2009] zwraca też uwagę, że zmieniały się one w czasie. Początkowo dominowało podejście redukcjonistyczne – skoncentrowane na wybranych, tradycyjnych, „twardych” elementach polityki społecznej, np. równość, zaspokajanie podstawowych potrzeb, edukacja, zatrudnienie, prawa człowieka czy walka z ubóstwem. Współcześnie dominuje tendencja do przyjmowania podejścia bardziej zintegrowanego, odnoszącego się do zagadnień kompleksowych, często trudno mierzalnych, np. zmiany demograficzne, integracja społeczna, jakość życia. Niełatwo jest też wyodrębnić „czysto” społeczne zagadnienia, gdyż wymiary rozwoju zrównoważonego i trwałego są współzależne

Tabela 3. Podstawowe aspekty społeczne w ramach polityk rozwoju zrównoważonego i trwałego wybranych organizacji międzynarodowych

Polityki rozwoju zrównoważonego i trwałego	Aspekty społeczne
Cele zrównoważonego rozwoju, Agenda 2030, Organizacja Narodów Zjednoczonych [ONZ, 2018]	wybrane aspekty społeczne*: koniec z ubóstwem (cel 1), zero głodu (cel 2), dobre zdrowie i jakość życia (cel 3), dobra jakość edukacji (cel 4), równość płci (cel 5), czysta woda i warunki sanitarne (cel 6), czysta i dostępna energia (cel 7), mniej nierówności (cel 10), zrównoważone miasta i społeczności (cel 11), pokój, sprawiedliwość i silne instytucje (16)
Społeczne wskaźniki Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju [OECD, 2016]	ogólny kontekst społeczny (m.in. płodność, migracja, trendy demograficzne), samowystarczalność gospodarcza (m.in. zatrudnienie, bezrobocie, edukacja), sprawiedliwość (m.in. nierówności dochodów, ubóstwo, zasiłki), zdrowie, spójność społeczna

* Pozostałe to wzrost gospodarczy i godna praca (cel 8), innowacyjność, przemysł, infrastruktura (cel 9), odpowiedzialna konsumpcja i produkcja (cel 12), działania w dziedzinie klimatu (cel 13), życie pod wodą (cel 14), życie na lądzie (cel 15), partnerstwa na rzecz celów (cel 17). Trudno jest jednak często jednoznacznie oddzielić aspekty związane z wymiarem społecznym od pozostałych.

Źródło: opracowanie własne

[Murphy, 2012]. W tabeli 3 wyodrębniono obszary społeczne uznane za kluczowe w ramach koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego według wybranych organizacji międzynarodowych: Organizacji Narodów Zjednoczonych²³ oraz Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD). Wyszczególnione aspekty są przejawem pewnych podstawowych zasad społecznego zrównoważenia i trwałości.

W tabeli 4 przedstawiono wybrane koncepcje, takie, których autorzy wyszczególnili niewielką grupę podstawowych zasad, przez niektórych nazywanych elementami, przez innych celami, przez jeszcze innych wymiarami czy głównymi tematami społecznego zrównoważenia i trwałości. Zostaną one pokrótce scharakteryzowane, choć należy z całą mocą podkreślić, że nie stanowią one niezależnych pojęć.

Tabela 4. Podstawowe zasady społecznego zrównoważenia i trwałości według wybranych autorów

Autor	równość	sprawiedliwość	spójność społeczna	różnorodność	demokracja/partycypacja	administrowanie/zarządzanie	kapitał społeczny	jakość życia	podstawowe potrzeby	edukacja	poczucie przynależności	infrastruktura	świadomość*	dynamika społeczna i kulturowa
Holden i in. [2017]	x	(x)			x			x						
Dempsey i in. [2011]**	x		x				x							
Washington [2015]	x	x			x	x								
Åhman [2013]	x		x	x			x	x	x	x				
Murphy [2012]	x		x		x								x	
Cuthill [2009]	x	x				x	x					x		
Griessler i Littig [2005]		x	x					x	x					
Baines i Morgan [2004]	x			x	x		x		x					x
McKenzie [2004]	x		x	x	x	x	x							

* Świadomość wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego.

** Choć Dempsey i in. [2011] wskazują na dwa kluczowe wymiary: równość społeczną i trwałość oraz zrównoważone i trwałe wspólnoty, to owe wspólnoty wiążą z koncepcjami kapitału społecznego i spójności społecznej, które uszczegóławiają.

Źródło: opracowanie własne

23 Unia Europejska przyjęła koncepcję Organizacji Narodów Zjednoczonych w miejsce poprzednich rozwiązań.

Zaspokajanie potrzeb

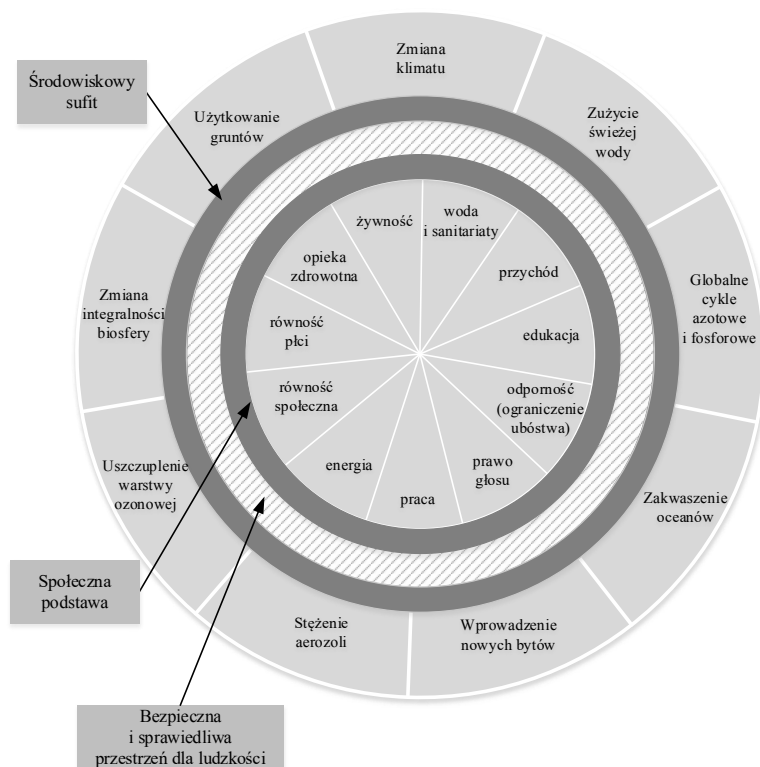
Vallance i in. [2011] wskazują, że jeden z dominujących nurtów w badaniach nad wymiarem społecznym wywodzi się z koncepcji zawartej w raporcie komisji Brundtland, a więc odnosi się do zaspokojenia potrzeb żyjących dzisiaj oraz potrzeb przyszłych pokoleń. Griessler i Littig [2005] argumentują, że właściwie niemożliwe jest formułowanie jakiegokolwiek koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego w odezwaniu od potrzeb ludzkich. Oczywiście jest pytanie, jak definiować owe potrzeby.

W nawiązaniu do klasycznej piramidy potrzeb Masłowa konieczne jest zaspokojenie potrzeb podstawowych, m.in. dostęp do wody pitnej, żywienia, ubrania, schronienia, potrzeb seksualnych, a ponadto potrzeb bezpieczeństwa związanych przykładowo z ochroną przed przemocą, dostępem do opieki medycznej, opieką nad ludźmi wymagającymi pomocy (osobami starszymi, niepełnosprawnymi, bezrobotnymi). Jednak w kontekście wymiaru społecznego wskazuje się, że przetrwanie i rozwój jednostek oraz społeczeństw wymaga zaspokajania również potrzeb wyższego rzędu i tu badacze wskazują w szczególności na edukację, wypoczynek, relacje społeczne, samorozwój. Część z nich twierdzi, że trudno o jednakową perspektywę dla wszystkich społeczeństw [Dempsey i in., 2011; Åhman, 2013], przykładowo te zmagające się z problemem przetrwania nie mogą koncentrować się na samorealizacji jednostek. Griessler i Littig [2005] podkreślają, że tylko przy rozszerzonym podejściu do zagadnienia potrzeb (uwzględnienie potrzeb wyższego rzędu, w tym samorealizacji) każda jednostka będzie mogła wziąć odpowiedzialność za kształtowanie własnego przyzwoitego życia [Griessler i Littig, 2005].

Redclift [2009] przestrzega przed zbyt dużym upraszczaniem problematyki potrzeb: *potrzeby* zmieniają się w czasie (są odmienne dla różnych pokoleń), *potrzeby* są odmienne w różnych kulturach, wreszcie przyjęte interpretacje powstają w ramach dominującego paradygmatu. Åhman [2013] wskazuje, że następuje niepokojąca zmiana w debacie na temat społecznego wymiaru – od nacisku na zaspokajanie podstawowych potrzeb człowieka do orientacji na *prawa* jednostek. Zaczyna się wyłaniać problem napięcia między potrzebami czy raczej prawami jednostek a społeczeństwem. Szczególnie niepokojące jest to, że ludzie definiują swoje „potrzeby” w sposób, który skutecznie zapobiega zaspokajaniu potrzeb innych – obecnie i/lub w przyszłości [Redclift, 2009].

Raworth [2013] prezentuje systematyczną analizę dowodzącą, że znaczna część populacji wciąż nie ma możliwości zaspokojenia licznych potrzeb o podstawowym charakterze. Postuluje ona, że należy odnieść się do podstawowych *praw człowieka* i to one powinny stanowić nieprzekraczalny „fundament społeczny”, jak pisze: *niezależnie jak dużo lub jak mało pieniędzy czy władzy ludzie mają*. Równocześnie jednak, jak podkreśla, istnieje rzeczywista granica eksploatacji środowiska naturalnego – nieprzekraczalna ze względu na jego zdolności reprodukcyjne (nazywa ją „sufitem środowiska”). Te dwa aspekty wyznaczają tzw. bezpieczną i sprawiedliwą przestrzeń do życia dla ludzkości (rysunek 2).

Colantonio [2009], opierając się na wnikliwej analizie literatury, wskazuje, że *podstawowe potrzeby* stanowią jeden z niezmiennych podstawowych filarów społecznego zrównoważenia i trwałości (za drugi uznaje postulat równości). Stopniowo jednak postulat zaspokojenia podstawowych potrzeb przesuwają się w kierunku sprzyjania *jakości życia* [Anand i Sen, 2000; McKenzie, 2004]. *Jakość życia* odnosi się do holistycznej wizji człowieka, uwzględniania nie tylko jego potrzeb fizjologicznych i bezpieczeństwa, ale także aspektów psychologicznych i relacyjnych [Åhman, 2013]. Piontek [2002], odnosząc się do relacji między zaspokojeniem potrzeb a jakością życia, wskazuje, że zaspokojenie potrzeb podstawowych, związane z tworzeniem minimalnego dobrobytu, stanowi składową jakość życia. Jednak po przekroczeniu tej dolnej granicy materialny konsumpcjonizm może godzić w jakość życia. Dlatego postuluje się, żeby jakość życia nie była utożsamiana z dobrobytem – zwłaszcza materialnym [Piontek, 2002; Washington, 2015].



Rys. 2. Bezpieczna i sprawiedliwa przestrzeń do życia dla ludzkości²⁴

Źródło: [Raworth, 2013, s. 31]

24 Podstawą określenia „środowiskowego sufitu” jest koncepcja granic planety omówiona w podrozdziale 1.1, oryginalny rysunek Raworth [2013] uaktualniono adekwatnie do zmian owej koncepcji z 2015 r. [Steffen i in., 2015].

Równość i sprawiedliwość

Równość uznaje się za kluczową w dyskusji nad społecznym zrównoważeniem i trwałością [McKenzie, 2004; Partridge, 2005; Murphy, 2012; Holden i in., 2017]. *Równość* odnosi się do twierdzenia, że wspólnota zapewnia równe szanse (przetrwania i rozwoju) oraz korzyści wszystkim swoim członkom, zwłaszcza tym najbardziej słabym i najsłabszym [Anand i Sen, 2000; McKenzie, 2004]. Wiąże się m.in. z równym dostępem do czystej wody, żywności, schronienia, podstawowych usług opieki medycznej, edukacji, nieskażonego środowiska, pracy, sieci społecznych – bez względu na płeć, rasę, wyznanie [McKenzie, 2004; Murphy, 2012; Åhman, 2013]. *Równość* dotyczy również redystrybucji dóbr [Partridge, 2005; Holden i in., 2017]. Ma to odniesienie do wspólnot, społeczeństw, relacji międzynarodowych oraz w ramach naszego pokolenia i międzypokoleniowych [Vallance i in., 2011; Murphy, 2012].

Zdaniem McKenziego [2004] choć *równość* jest wymieniana jako osobna zasada, to ma charakter tak fundamentalny, że żadna inna nie może być rozpatrywana bez niej. *Równość* jest kluczowa nie tylko z powodów etycznych, ale również praktycznych – nadmierne nierówności są niekorzystne dla wszystkich, również tych uprzywilejowanych [Washington, 2015]. Przykładowo badania Wilkinsona i Picketta [2010], porównujące nierówności dochodów ze wskaźnikiem problemów społecznych, dowodzą, że nierówności dochodów wiążą się z wieloma negatywnymi zjawiskami: pogorszeniem ogólnego stanu zdrowia ludzi, nasileniem chorób psychicznych, wzrostem otyłości, wzrostem przemocy i przestępczości, narkomanią, umieralnością, spadkiem zaufania, wzrostem konsumpcji rywalizacyjnej, obniżeniem efektywności edukacji dzieci, zwiększeniem liczby cięż młodych, wzrostem kar pozbawiania wolności oraz zmniejszeniem mobilności społecznej. W wielu krajach, w tym w krajach demokratycznych, nierówności dochodów rosną²⁵. Społeczeństwa, w których mamy do czynienia z większą równością, są bardziej spójne, równość sprzyja rozwijaniu publicznego zaangażowania oraz zmniejsza presję kulturową na konsumpcję [Washington, 2015]. Struktury społeczne oparte na nierówności, niższości i społecznym wykluczeniu muszą prowadzić do cierpienia społecznego; nierówność prowadzi do „erozji empatii, utwardza serca, podważa zaufanie publiczne, podżega do przemocy, osłabia naszą wyobraźnię i niszczy publicznego ducha, który stoi na straży demokracji” [Orr, 2013, s. 288]. Zagadnienie *nierówności* jest ściśle powiązane z konfliktami społecznymi

25 Można tu skorzystać ze wskaźnika Giniego, nazywanego też wskaźnikiem nierówności społecznej (stosowany jest on do liczbowego wyrażania nierównomiernego rozkładu dóbr, zwłaszcza dochodu, im jest wyższy, tym nierówności w dochodach w danym kraju są większe). Wskaźnik ten rośnie zarówno w Stanach Zjednoczonych (0,42 w 2016 r.), jak i w Chinach (0,42 w 2012 r.) [World Bank, 2017]. W Polsce w 2011 r. wyniósł 0,33. Od połowy lat 80. (współczynnik wynosił wtedy 0,25) obserwowano jego systematyczny wzrost, jednak od 2005 r. (wynosił wówczas 0,35) odnotowuje się jego spadek (w 2014 r. wyniósł 0,32).

i niestabilnością [Partridge, 2005; Pawłowski, 2006]. Dlatego też *równość* powinna być traktowana jako warunek podstawowy dla społecznego zrównoważenia i trwałości [Åhman, 2013; Holden i in., 2017].

Szeroko rozumiana zasada *równości* prowadzi jednak do wielu sprzecznych oczekiwań i napięć, przykładowo między grupami bardziej i mniej uprzywilejowanymi, krajami i regionami wysokorozwiniętymi i rozwijającymi się czy dzisiejszymi i przyszłymi pokoleniami. Dobrym przykładem owych napięć są działania przeciwko zmianom klimatycznym. Z jednej strony oczekuje się równego zaangażowania wszystkich ludzi na rzecz ograniczenia zmian klimatycznych. Z drugiej, jak podkreśla Murphy [2012]:

- negatywne konsekwencje zmian klimatycznych stanowią większe obciążenie dla grup o niskich dochodach²⁶;
- to kraje rozwijające się nieproporcjonalnie bardziej odczuwają skutki zmian klimatycznych (m.in. ze względu na brak zasobów niezbędnych do rozwijania strategii i procesów adaptacyjnych do nowych warunków oraz słabą reprezentację w międzynarodowych gremiach mających wpływ na rozwiązania przeciwdziałające zmianom klimatycznym, a często również ze względu na położenie geograficzne²⁷);
- przyszłe pokolenia nie mogą być stroną w dyskusji nad równym podziałem obciążeń czy korzyści, więc dążenie do równości międzypokoleniowej wymaga od aktualnych pokoleń istotnych zmian w stylu życia na rzecz ograniczenia konsumpcji czy zmniejszenia generowania zanieczyszczeń (niestety łatwiej jest przyjąć założenie o sprawczej mocy rozwoju technologicznego czy wzrostu gospodarczego).

Postulat równości nieuchronnie jest związany z pojęciem *sprawiedliwości* – lokalnej i globalnej, w ramach naszego pokolenia oraz międzypokoleniowo [Washington, 2015; Holden i in., 2017]. Jednak należy wyjść poza wąsko postrzeganą sprawiedliwość w kontekście (re)dystrybucji dóbr ekonomicznych na rzecz szerszego rozumienia sprawiedliwości w kontekście jakości życia oraz partycypacji (w nawiązaniu do teorii sprawiedliwości według Rawlsa) [Griessler i Littig, 2005; Holden i in., 2017].

Spójność społeczna

Rozbite, podzielone społeczeństwo nie będzie trwałe w dłuższym okresie [Åhman, 2013]. Dlatego też za jedną z centralnych cech wymiaru społecznego uznaje

26 Stąd apel o wspieranie słabszych grup w dostosowywaniu się do skutków zmian klimatycznych czy wybór instrumentów celujących w ograniczaniu zmian klimatycznych, które chronią szczególnie zagrożone grupy społeczne.

27 Ta asymetria przejawia się przykładowo eksportem zanieczyszczeń do krajów ubogich (np. rzeczywistym eksportem odpadów elektrycznych i elektronicznych, ale też obejmującym przenoszenie bardziej szkodliwych środowiskowo procesów produkcyjnych).

się *spójność społeczną* [McKenzie, 2004; Murphy, 2012; Washington, 2015]. Zdaniem Washingtona [2015] *spójność społeczna* jest rozwijana poprzez naturę i jakość relacji między ludźmi, manifestuje „sens wspólnoty”. Rośnie ona, gdy wspólnota zapewnia procesy, systemy i struktury, które wspierają powiązania wewnątrz i na zewnątrz wspólnoty – na poziomie formalnym i nieformalnym [Anand i Sen, 2000; McKenzie, 2004]. Społeczeństwa tracą swoją *spójność*, gdy jednostki czują się wykluczone społecznie, co może wynikać z ograniczonego dostępu do określonych praw: zatrudnienia, mieszkania, opieki zdrowotnej, edukacji i rozwoju [Washington, 2015]. Zdaniem Griesslera i Littig [2005] wyrazem *spójności społecznej* jest integracja z sieciami społecznymi, działalność wolontarystyczna, a także postawy solidarności i tolerancji przykładowo wobec bezrobotnych, osób o odmiennej orientacji seksualnej, imigrantów. Wreszcie Murphy [2012] wskazuje, że choć społeczna *spójność* jest różnorodnie definiowana, to w literaturze jest ona wiązana przede wszystkim:

- ze wspieraniem udziału obywateli w sprawach publicznych [Omann i Spangenberg, 2002],
- ze wzmocnieniem sieci społecznych i zmniejszeniem konfliktów [Munasinghe, 2007],
- z promowaniem tolerancji, solidarności i integracji [Jörissen i in., 1999],
- ze wspieraniem poczucia wspólnego celu społecznego [Baker, 2006],
- ze zwalczaniem nietolerancji kulturowej [Cuthill, 2009],

a ponadto z naciskiem na współpracę w miejsce konkurencji [Washington, 2015].

W kontekście *spójności społecznej* pewne wątpliwości budzi koncepcja promowania *różnorodności* w społecznościach. Zdaniem wielu autorów społeczne zrównoważenie i trwałość wymagają, by wspólnota sprzyjała różnorodności [Anand i Sen, 2000; Baines i Morgan, 2004; McKenzie, 2004; Åhman, 2013]. Większa różnorodność stwarza możliwość lepszego przygotowania społeczności do radzenia sobie z wyzwaniami przyszłości – ze względu na zróżnicowanie wartości, postaw, wiedzy. Banerjee [2003] wskazuje, że różnorodność sprzyja budowaniu odmiennych *przyszłości* [Åhman, 2013]. Jednak Jansson [2010] argumentuje, że zbyt duże zróżnicowanie kulturowe stanowi zagrożenie dla trwałości społeczności [Åhman, 2013]. Dlatego też szczególnego znaczenia nabierają praktyki społecznego włączania, obejmujące uczciwe zatrudnienie, godne mieszkanie, ochronę zdrowia, edukację i możliwości rozwoju oraz koncentracja na celebrowaniu i re-spektowaniu różnorodności, tak by sprzyjać zrozumieniu, tolerancji i – co szczególnie ważne i trudne – poczuciu przynależności [Åhman, 2013].

Kapitał społeczny

Wielu badaczy uznaje, że warunkiem społecznego zrównoważenia i trwałości jest budowanie *kapitału społecznego* [Weingaertner i Moberg 2014; Washington, 2015]. *Kapitał społeczny* jest oczekiwaną korzyścią płynącą ze współpracy między

jednostkami i grupami, przy czym zakłada się tu, że sieci społeczne mają swoją *wartość*, która może być mierzona wielkością zaufania oraz wzajemnością w ramach społeczności. Fundacja Kapitału Społecznego (ang. *The Social Capital Foundation*) definiuje kapitał społeczny jako zbiór psychicznych skłonności i postaw szerzących w społeczeństwie zachowania oparte na współpracy. W tym znaczeniu kapitał społeczny może być traktowany jako ekwiwalent znaczeniowy ducha wspólnoty [Washington, 2015].

Świadomość problematyki rozwoju zrównoważonego i trwałego

Murphy [2012] wskazuje, że kluczowa w dyskusji nad rozwojem zrównoważonym i trwałym jest świadomość. Organizacje międzynarodowe, takie jak Organizacja Narodów Zjednoczonych czy Unia Europejska (a w konsekwencji rządy krajów członkowskich), przyczyniają się do wzrostu świadomości przez odrębne strategie, programy i projekty mające na celu edukowanie ludzi. Edukacja ta powinna skutkować akceptacją rozwiązań legislacyjnych budowanych na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego, promowaniem odmiennych wzorców zachowań, stylów życia (w tym wzorców konsumpcji), sposobów pracy oraz zaangażowaniem jednostek i grup. Rozwijanie świadomości jest pierwszym krokiem do kształtowania *dojrzałości jednostek*, która według Ananda i Sena [2000] jest jedną z kluczowych cech zrównoważenia i trwałości. Owa dojrzałość jednostek wiąże się z poczuciem odpowiedzialności za własne życie, pomyślność kolejnych pokoleń, środowisko i przyszłość całej planety. Jest to nawiązanie do imperatywu odpowiedzialności według Jonasa [1974], który „wymaga” od człowieka, by skutki jego czynów nie godziły w przyszłe istnienie człowieka na Ziemi, pozostały w zgodzie z ciągłością trwania autentycznego życia ludzkiego [Pawłowski, 2006]. Tak rozumiany imperatyw odpowiedzialności ma podwójny wymiar: odnosi się do istnienia przyszłości (dla człowieka) w ogóle oraz do warunków panujących w przyszłości, do jakości życia [Pawłowski, 2006]. Wydaje się, że gdy świadomość jest pierwszym krokiem, to kolejnym jest *upoważnienie* ludzi do działania.

Demokracja i zarządzanie (ang. governance)

W centrum rozwoju zrównoważonego i trwałego leży dystrybucja władzy i wpływu wewnątrz społeczeństwa [WCED, 1987]. Z jednej strony wskazuje się, że kluczowa jest daleko posunięta partycypacja obywateli, włączenie tak wielu grup społecznych jak to możliwe w procesy podejmowania decyzji [Sen, 2013; Murphy, 2012; Holden i in., 2017]. Zaangażowanie jednostek i grup sprzyja większej spójności społecznej oraz legitymizacji działań władz [Washington, 2015]. Kluczowe jest więc, by wspólnota zapewniała procesy demokratyczne oraz struktury jawnego

i odpowiedzialnego zarządzania [Anand i Sen, 2000; McKenzie, 2004]. Z drugiej strony, Washington [2015] słusznie podkreśla znaczenie zarządzania społeczną zmianą na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego, określania celów, struktur i procesów, zapewniania zestawu instrumentów pozwalających wywoływać i ukierunkować ową zmianę. Problemy dotyczące rozwoju zrównoważonego i trwałego wymagają regulacyjnej roli rządu (spójnej z regulacjami globalnymi), charakteryzują się bowiem tak dużą złożonością, dynamiką i niepewnością, że nie mogą być realizowane jedynie na poziomie lokalnym, oddolnie.

Należy zauważyć, że partycypacja może sprzyjać promowaniu inicjatyw sprzyjających rozwojowi zrównoważonemu i trwałemu, jednak procesy decyzyjne mogą też zostać zdominowane przez tych, którzy będą podważać cele środowiskowe czy społeczne. Dlatego tak ważne są działania na rzecz budowania świadomości, rozwijania poczucia odpowiedzialności jako podstawy uczestnictwa w procesach decyzyjnych. Równocześnie bez spójności społecznej rząd w ustroju demokratycznym nie będzie miał wystarczającej presji ze strony obywateli.

Podsumowanie

Wciąż brakuje jednoznacznie zaakceptowanej koncepcji społecznego zrównoważenia i trwałości. Zdaniem Dempsey i in. [2011] koncepcja ta nie może być ani stała, ani absolutna, musi być dynamiczna, zmieniać się w czasie i musi zależeć od miejsca. Taki pogląd należy uznać za niewłaściwy, gdyż na poziomie definicji koncepcji oraz wyznaczenia jej podstawowych zasad nie powinno być relatywizmu. Jednak w obliczu formułowania celów i zadań, budowania konkretnych rozwiązań muszą one być dostosowane do lokalnych warunków (pogląd ten jest podzielany przykładowo przez Salwię i in. [2019]).

W niniejszej pracy przyjęto definicję McKenziego [2004], według której społeczne zrównoważenie i trwałość ma miejsce, gdy *formalne i nieformalne procesy, systemy, struktury i relacje aktywnie wspierają zdolności obecnych i przyszłych pokoleń do tworzenia zdrowych i przyjaznych do życia społeczności* (mając świadomość intuicyjności pojęcia „zdrowych i przyjaznych do życia społeczności”). W obliczu powyższej dyskusji za kluczowe cechy tego pojęcia uznano: *równość i sprawiedliwość społeczną, jakość życia, spójność społeczną oraz demokratyczne zarządzanie*.

Równocześnie, postrzegając społeczne zrównoważenie i trwałość jako część szerszego pojęcia, jakim jest rozwój zrównoważony i trwały, za Griesslerem i Litig [2005] należy podkreślić konieczność zachowania przyrody i jej zdolności reprodukcyjnych w długim okresie. Społeczne zrównoważenie i trwałość nie mogą być postrzegane w oderwaniu od swoich naturalnych uwarunkowań, konieczne jest więc zrozumienie rzeczywistych ograniczeń środowiska naturalnego i świadomość jego zdolności reprodukcyjnych oraz analizowanie procesów społecznych, które kształtują relacje społeczeństwa z przyrodą (ponowna regulacja socjo-ekologicznych związków powinna wziąć pod uwagę dynamikę zmiany społecznej oraz

dynamikę systemu ekologicznego); rozwijanie celów, procesów, struktur, narzędzi, które sprzyjają zachowaniu i odnowie środowiska naturalnego przy równoczesnym poszanowaniu normatywnych oczekiwań społecznej sprawiedliwości, poszanowania godności ludzkiej i uczestnictwa.

1.3. Wymiar ekonomiczny rozwoju zrównoważonego i trwałego

Zdefiniowanie wymiaru ekonomicznego rozwoju zrównoważonego i trwałego wymaga określenia, jaka koncepcja ekonomii służy społeczeństwu i akceptuje granice i realia środowiskowe [Washington, 2015]. Rogall definiuje ekonomię rozwoju zrównoważonego i trwałego jako „warunki gospodarowania, które zapewniłyby dostatecznie wysokie standardy ekologiczne, ekonomiczne i społeczno-kulturowe wszystkim ludziom żyjącym obecnie i wszystkim przyszłym pokoleniom w granicach tolerancji natury, urzeczywistniając w ten sposób zasadę sprawiedliwości wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej” [Rogall, 2010, s. 26]. Dzisiejszy model ekonomiczny nie jest zdolny do poradzenia sobie z wyzwaniami rozwoju zrównoważonego i trwałego [Costanza i in., 2013; Alperovitz, 2014; Imran i in., 2014; Washington, 2015]. Równocześnie jednak, jak podkreśla Costanza i in. [2013], dominuje przekonanie, że wyzwania owego rozwoju wymagają jedynie korekty modelu głównego nurtu, że nadal może i powinien on być podstawą kształtowania rzeczywistych gospodarek. Choć dogłębna analiza alternatywnych teorii ekonomicznych jest poza zakresem niniejszego opracowania, to po pierwsze zostanie nakreślone, które elementy ekonomii głównego nurtu uniemożliwiają realizację zasad rozwoju zrównoważonego i trwałego, po drugie, zostaną przytoczone propozycje nowych – nadal w znacznym stopniu teoretycznych – modeli ekonomicznych, mogących stanowić konceptualizację wymiaru ekonomicznego.

Przedmiot ekonomii jest postrzegany w sposób różnorodny, jednak za Poskrobko [2012] przyjęto, że gdy *przedmiotem ekonomii głównego nurtu* jest gospodarowanie kapitałem (szczególnie gospodarowanie ograniczonymi zasobami naturalnymi, ludzkimi i finansowymi), to *przedmiotem ekonomii rozwoju zrównoważonego i trwałego* jest gospodarowanie w makrosystemie społeczeństwo-gospodarka-środowisko. Oznacza to zmianę paradygmatu z mechanistyczno-deterministycznego na rzecz paradygmatu holistycznego [Senge i in., 2010; Poskrobko, 2012; Czaja, 2012]. Ekonomia głównego nurtu, bazująca na paradygmacie mechanistyczno-deterministycznym, jest traktowana jako odrębny od środowiska naturalnego czy społeczeństwa system, pozostający jedynie w określonych relacjach z pozostałymi systemami, z reguły relacjach o charakterze przyczynowo-skutkowym. Zakłada się, że gospodarka posiada mechanizmy przywracające ją do stanu równowagi, gdy siły zewnętrzne, jak ludzie czy siły przyrody, ją z niego wytrąca. Mechanizmem tym jest oczywiście *rynek*.

Zawodność rynku – wyjątek czy reguła?

Rogall [2010] odrzuca „pojęcie samouzdrawiających sił rynku”. Można przytoczyć wiele przejawów **zawodności rynku** [Rogall, 2010; Midor, 2012, Poskrobko, 2013], m.in.: występowanie nierównowag rynkowych (jak bezrobocie czy inflacja), ubóstwo (np. ubodzy pracujący czy głodowe stawki zatrudnienia w krajach rozwijających się), eksternalizację kosztów środowiskowych i społecznych (co powoduje m.in. błędną alokację dóbr, ponieważ dobra wydają się bardzo tanie, np. ropa naftowa), koncentrację władzy, manipulowanie konsumentami, nieprzestrzeganie granic wytrzymałości przyrody, efekt gapowicza (gdy uczestnicy rynku nie chcą ponosić przypadających na nich kosztów w nadziei, że zapłacą za nich inni), dylemat wspólnego pastwiska (gdy ludzie mniej troszczą się o wspólne dobro niż o prywatną własność) czy dyskontowanie przyszłych strat.

Rynek nie odzwierciedla pozarynkowych relacji zachodzących w makrosystemie społeczeństwo–gospodarka–środowisko [Poskrobko, 2013]. Wiele efektów zewnętrznych (ubocznych) jest racjonalizowanych jako uzasadnione przez korzyści społeczne. Argument ten jest krytykowany przez Poskrobko [2013], który odnosi się do kosztów środowiskowych i wskazuje, że choć owo racjonalizowanie może być poprawne na poziomie mikroekonomicznym, to problem pojawia się, gdy zaczynamy go rozpatrywać globalnie, na poziomie biosfery. „Zanim rynek zacznie «przycinać» efekty zewnętrzne w sposób odczuwalny na tym poziomie, może wystąpić zachwianie dotychczasowych procesów przyrodniczych, a następnie prawdziwa katastrofa ekologiczna, gospodarcza i społeczna. Na przykładzie mniejszych ekosystemów dowiedziono, że zmiana ta ma charakter krzywej schodkowej. Następuje gwałtowny przeskok poziomu równowagi. Żaden uczonej nie jest w stanie określić, ani kiedy to się stanie, ani jakie wywoła skutki, czy ten nowy poziom będzie korzystny, obojętny, niekorzystny, czy wręcz zabójczy dla człowieka. Wyniki badań przynoszą więcej argumentów przemawiających na niekorzyść takich zmian, niż na korzyść” [Poskrobko, 2013, s. 23].

Rogall [2010] podkreśla, że zawodność rynku należy traktować jako normę, a nie wyjątek. Równocześnie owa zawodność jest szczególnie widoczna dopiero gdy rozszerzymy przedmiot ekonomii na gospodarowanie w makrosystemie społeczeństwo–gospodarka–środowisko. Dopóki trzymamy się paradygmatu mechanistyczno-deterministycznego, zawsze można przyjąć argument, że sprawiedliwy podział dochodów i majątku nie jest przedmiotem ekonomii głównego nurtu, że kwestie społeczne czy środowiskowe znajdują się poza zainteresowaniem ekonomii. Sprawy te bowiem pozostają w gestii decyzji jednostek czy rządów, a podstawą mechanistycznego podejścia w ekonomii jest przecież założenie o racjonalności człowieka (*homo oeconomicus*). Należy jednak doprecyzować, że owa racjonalność oznacza, iż jednostki zawsze dążą do własnej korzyści, mają nieograniczone potrzeby, a akty wymiany na rynku zawsze prowadzą do optymalnego wyniku dla wszystkich

partnerów, bo dobrobyt społeczny kształtuje się zgodnie z preferencjami jednostek, a wszyscy uczestnicy gospodarki mają takie same warunki wyjściowe [Midor, 2012]. W przypadku założenia niezawodności rynków kluczowe jest więc dbanie o **suwerenność klienta**. Jednak przy rozszerzonym przedmiocie ekonomii staje się jasne, że decyzje zgodne z interesem własnym jednostek nie muszą być korzystne społecznie czy środowiskowo, a nawet nie muszą być korzystne dla nich samych w dłuższym okresie (nawet jeśli są korzystane gospodarczo). Wynika to oczywiście z tego, że ludzi w rzeczywistości cechuje ograniczona racjonalność (ang. *bounded rationality*) (w nawiązaniu do koncepcji Simona [1972]). Horodecka [2014] dodaje, że model *homo oeconomicus* pomija społeczne zakorzenienie obrazu człowieka (ang. *social embeddedness*), ujmując tylko bodźce techniczne czy stosowane przez rząd, pomijając m.in. znaczenie emocji. Postrzeganie człowieka jako *homo oeconomicus* zakłada samolubną naturę człowieka (zgodnie z koncepcją m.in. Dawkinsa z 1976 r. [2016]), która nie zyskuje potwierdzenia w wielu badaniach. Wskazuje się, że naturalna dla człowieka jest również współpraca (wyłania się *homo cooperativus* [Rogall, 2010] czy *homo sustines* [Daly, 1997]), czego przykładem mogą być badania Nowaka [2006] nad „genem współpracy” jako jednym z kluczowych filarów ewolucji (obok mutacji i doboru naturalnego) [Benkler, 2011].

Poskrobko [2013] zwraca ponadto uwagę, że rynek w niewielkim stopniu oddziałuje **na dobra, które nie podlegają obrotowi rynkowemu**. Podobnie Rogall [2010] argumentuje, że w tradycyjnych modelach ekonomicznych (szczególnie ekonomii neoklasycznej) głównym przedmiotem zainteresowania są dobra prywatne. Jednak jeśli rozszerzymy postrzeganie na system społeczno-środowiskowy, to ekonomia musi zajmować się nie tylko dobrami zbywalnymi, ale również niezbywalnymi, materialnymi i niematerialnymi (jak dobro, wolność, szczęście, przyjaźń), a ponadto prywatnymi i publicznymi (czyli niewyczerpywalnymi, jak słońce, wiatr), merytorycznymi (czyli kolektywnymi, jak służba zdrowia, oświata, opieka nad osobami starszymi) i demerytorycznymi (ich konsumpcja przyczynia się do negatywnych efektów zewnętrznych) [Poskrobko, 2012; Rogall, 2010]. Poskrobko [2012] podkreśla, że zadaniem ekonomii rozwoju zrównoważonego i trwałego jest opracowanie teorii i skonstruowanie instrumentów „przywracających właściwe znaczenie pojęciom związanym z sensem ludzkiego życia” oraz „dokonanie ekonomicznej interpretacji wielu nowych zjawisk, związanych z szeroko rozumianym pojęciem gospodarowania, w tym także problem nowego podejścia do teorii wartości” [Poskrobko, 2012, s. 18].

Wyzwania rozwoju zrównoważonego i trwałego wymagają odejścia od czystej gospodarki rynkowej, jednak za niewskazane uznaje się również gospodarki centralnie sterowane. Przykładowo Rogall [2010] postuluje, że przyszłość mają tylko systemy gospodarki rynkowej w zrównoważonych ramach porządkowych, konieczne są więc aktywne polityczne ingerencje rządów. Przy czym to demokrację uważa za „podstawową zasadę, z której nie może być wyłączony żaden podsystem” [Rogall, 2010, s. 86]. Z kolei Czaja [2012] opowiada się za modelem rozsądnego

rynku autorstwa Kortena [2002], do cech tego modelu należą: życie miarą wszelkich działań, dążenie do równości, jawność informacyjna, pełna internalizacja kosztów, upowszechnienie wiedzy i technologii, akceptacja granic rozwoju, różnorodność i samowystarczalność, etyczność gospodarowania, akceptacja uzasadnionej interwencji rządu, dominacja małych i średnich przedsiębiorstw.

Rozwój a wzrost gospodarczy

Podstawowym elementem ekonomii głównego nurtu są teorie wzrostu, które przyjmują, że rozwój jest „procesem kierunkowym, zmierzającym do ciągłego zwiększania dobrobytu materialnego społeczeństwa, który nie ma granic” [Matysiak i Struś, 2015, s. 14]. W nawiązaniu do paradygmatu mechanistyczno-deterministycznego proces rozwoju jest zdeterminowany przez czynniki kontrolowane przez system społeczno-ekonomiczny, a wszelkie zewnętrzne zagrożenia (jak zmiany klimatyczne) mogą być przewyciężone w ramach systemu [Matysiak i Struś, 2015]. Autorzy ci wskazują jednak, że wiele zagrożeń generowanych jest przez system sam w sobie, w tym przyjmowanie, że wszelkie społeczne problemy można przewyciężyć dzięki rozwojowi gospodarczemu. Ów rozwój, nawiązujący do podstaw ekonomii neoklasycznej, jest utożsamiany ze wzrostem gospodarczym, definiowanym na ogół w kategoriach przyrostu wartości rocznej produkcji dóbr i usług w danym kraju. W krótkim okresie wzrost gospodarczy zależy głównie od popytu na towary konsumpcyjne i inwestycyjne, w długim – od podaży i efektywności czynników produkcyjnych [Malaga, 2009]. Wzrost gospodarczy jest więc „procesem rozszerzania zdolności produkcyjnych gospodarki” [Słownik Języka Polskiego, 2015]. Taki wzrost opiera się na masowej konsumpcji, gromadzeniu dóbr i eksploatacji zasobów. Choć, jak podkreśla Malaga [2009], ekonomiści starają się rozróżnić wzrost i rozwój gospodarczy, to jednak rozróżnienie to nie jest wystarczająco ostre.

Ważne jest pytanie, czy określenie „*sustainable development*” nie jest w swej istocie sprzeczne. Jeżeli „*sustainable*” oznacza „trwałość”, „ciągłość”, „podtrzymanie” a „rozwój” oznacza „zmianę”, „dynamikę” to ich łączenie jawi się kontrowersyjnie. **Czy rozwój może być trwały?** Według Słownika Języka Polskiego „rozwój” to „proces przechodzenia do stanów lub form bardziej złożonych lub pod pewnym względem doskonalszych”, przy czym, jak podkreślają Piontek i Piontek [2009], definicja ta nie wskazuje na żadne kryteria oceny form i stanów doskonalszych, „rozwój” może więc nie tyle służyć człowiekowi, co być na różne sposoby zawłaszczany (między innymi podporządkowany technologiom). Jednak pojęcie „*sustainable development*” powstało jako „nawołanie” do rozwoju zrównoważonego i trwałego, kontrolowanego, mającego zastąpić rozwój niepożądanym i żywiołowy związany z ideologią konsumpcjonizmu, czyli ze wzrostem gospodarczym [Szumski, 2008].

Daly [2013] definiuje różnicę między wzrostem a rozwojem następująco:

- „wzrost” to ilościowy, fizyczny przyrost w materialno-energetycznym przetworzeniu (transformacji), w którym metaboliczny proces gospodarczy (świadomie nie używa słowa „cykl”) rozpoczyna się trzebieeniem zasobów, a kończy odpadami;
- „rozwój” to jakościowe usprawnienie zdolności danego przetworzenia do świadczeń na rzecz jakości życia społeczeństwa.

W tym kontekście możliwy i pożądany jest rozwój bez wzrostu wykraczającego poza możliwości Ziemi, gdyż fizyczny wzrost na planecie o skończonych zasobach nie może trwać wiecznie [Washington, 2015]. Tylko rozwój jakościowy może mieć znamiona rozwoju zrównoważonego i trwałego, wzrost ilościowy zdecydowanie nie: „jeśli coś jest niematerialne, możliwe, że może rosnać wiecznie, jeśli coś może rosnać wiecznie, to z pewnością nie jest materialne” [Daly, 2013, s. 24]. Można więc mówić o rozwoju kulturowym, intelektualnym czy artystycznym, które mogą trwać w nieskończoność, jednak zdecydowanie nie, co bazuje na zasobach fizycznych – nie może rozwijać się wiecznie.

Pociąga to za sobą diametralną zmianę postrzegania istoty gospodarki. Nie może nią być prowadząca do eksploatacji zasobów oraz degradacji środowiska naturalnego maksymalizacja konsumpcji, a więc popytu pobudzającego podaż. Istotą gospodarki musi stać się doskonalenie jakości życia ludzi, a nie jedynie wzrost materialnej konsumpcji [Costanza i in., 2013]. Jednak współcześnie powszechnie stosowaną miarą wzrostu gospodarczego jest produkt krajowy brutto, który określa całkowitą wartość dóbr i usług wytworzonych w ciągu roku na obszarze danego kraju (wyrażany w jednostkach pieniężnych). PKB czy PKB *per capita* w ujęciu realnym nie uwzględniają lub uwzględniają szacunkowo i niedokładnie: redystrybucję dochodów, negatywne wpływy wzrostu gospodarczego na środowisko naturalne czy społeczeństwo bądź też funkcjonowanie nieformalnego sektora gospodarki [Malaga, 2009]. Najważniejsze wady wskaźnika, jakim jest PKB, zostaną pokrótce nakreślone.

Przede wszystkim odnosi się on do wszystkich działań gospodarczych, nie różnicuje ich w kontekście ich wpływu na jakość życia ludzi [Daly, 2013; Costanza i in., 2013]. W nawiązaniu do Bollaiera [2014] można powiedzieć, że jeżeli wyrób lub usługa ma nalepkę z ceną i może być sprzedany na rynku, to buduje *dobrobyt*. „Z punktu widzenia PKB więcej przestępczości, chorób, wojen, zanieczyszczeń, pożarów, burz i zaraz jest potencjalnie korzystnych, gdyż może zwiększyć aktywność rynkową w gospodarce” [Costanza i in., 2013, s. 129]. Dobrym przykładem jest katastrofa ekologiczna związana z wyciekami ropy naftowej, która ma pozytywny wpływ na PKB, gdyż generuje usługę czyszczenia terenu. PKB nie uwzględnia efektów ubocznych generowanych przez gospodarkę – szkód społecznych i środowiskowych (czasem nazywanych „antybogactwem”), w tym również deprecjacji kapitału naturalnego czy ludzkiego [Bollier, 2014; Bagstad i in., 2014]. Daly [2013] wskazuje, że ponieważ nikt ich nie „skupuje” (owych efektów ubocznych), to nie mają ceny rynkowej, więc estymacja ich wartości jest niezmiernie trudna.

PKB nie bierze też pod uwagę wielu aktywności, które wspierają dobrobyt, jednak pozostają poza rynkiem, np. nieodpłatna praca związana z opieką nad dziećmi, osobami starszymi, różne formy wolontariatu, usługi ekosystemu (pozostające poza sprzedażą) na rzecz zapewnienia czystego powietrza, wody, jedzenia, naturalnych zasobów itp. [Costanza i in., 2013; Daly, 2013]. Przykładowo, praca wolontariuszy wspierających utrzymanie dobrej kondycji fizycznej i umysłowej osób starszych – z perspektywy społecznej generuje olbrzymią wartość, ale z perspektywy PKB jest bez znaczenia, a nawet może być szkodliwa, gdyż zmniejsza popyt na płatne usługi opieki. PKB nie mierzy też nierynkowego wspólnego dostatku – tego, co niezaksięgowane, wspólne, więc niczyje [Bollier, 2014]. Wreszcie PKB nie wspiera redystrybucji dochodów między jednostkami, a w nawiązaniu do teorii renty konsumenta sformułowanej przez Marshalla bardziej równomierny podział dochodu narodowego musi prowadzić do zwiększenia dobrobytu społecznego [Costanza i in., 2013].

Kluczowym argumentem za utrzymaniem wzrostu gospodarczego jest konieczność zaspokajania ważnych społecznie potrzeb: opieki zdrowotnej, edukacji, sprawiedliwości społecznej, ochrony środowiska, nawet jeśli prowadzi to do tworzenia antybogactwa²⁸ [Čiegis i in. 2008; Bollier, 2014]. Z drugiej strony, powstaje pytanie czy gospodarka światowa nie stała się zbyt duża, żeby mogła przetrwać przy obecnym biogeograficznym cyklu Ziemi [Costanza i in., 2013]. Wielu badaczy postuluje, że biorąc pod uwagę sumę ekologicznej destrukcji i konfliktów społecznych dalszy wzrost kosztuje więcej niż wynosi wartość dodatkowych korzyści z produkcji [Washington, 2015]. Zdaniem Daly’ego [2013] dotarliśmy do momentu, w którym dalszy wzrost gospodarczy przestaje być ekonomiczny, wcześniej bogactwo rosło szybciej niż antybogactwo, jednak przekroczyliśmy jako ludzkość i jako planeta ten punkt i teraz stajemy się coraz ubożsi. „Nikt nie ma nic przeciwko byciu bogatszym. Nikt nie zaprzecza, że wzrost uczynił nas bogatszymi. Pytanie brzmi, czy wzrost nadal czyni nas bogatszymi czy też biedniejszymi? Jeśli zagregowany wzrost sprawia, że jesteśmy biedniejsi, to nie można już dłużej się do niego odwoływać w imię „konieczności zakończenia ubóstwa”. Ukrócenie ubóstwa wymaga podziału – redystrybucji, a nie bardziej nieekonomicznego wzrostu” [Daly, 2013, s. 22].

Badania Babu i Datty [2015] (zrealizowane w 22 rozwijających się krajach) dowodzą, że związek między poziomem PKB *per capita* a zanieczyszczeniem środowiska ma kształt litery N (wykorzystano mierniki *Green Net National Product*, *Ecological Footprint*, *Sustainable Human Development Index* i *Pollution Sensitive Human Development Index*). Autorzy podkreślają, że należy odrzucić pogląd, iż wzrost gospodarczy w rozumieniu PKB może być odpowiedzią na zanieczyszcze-

28 W nawiązaniu do koncepcji Ruskina antybogactwo (ang. *illth*) stanowi przeciwieństwo bogactwa. Przykładami antybogactwa są: zmiany klimatyczne, utrata bioróżnorodności, wyczerpywanie nieodnawialnych zasobów naturalnych, wylesianie, erozja gleb, odpady nuklearne, wzrost poziomu mórz, olbrzymie ilości śmieci, ale również wyczerpująca i niebezpieczna praca czy niemożliwy do spłacenia dług publiczny [Daly, 2013].

nie środowiska. Do lat 80. ubiegłego wieku PKB był pozytywnie skorelowany z tzw. wskaźnikiem rzeczywistego postępu²⁹ (ang. *Genuine Progress Indicator*, GPI), jednak od tamtego czasu PKB nadal rośnie, a GPI pozostaje relatywnie niezmienny lub spada [Costanza i in., 2013, s. 129]. W związku z tym postuluje się konieczność i pilność opracowania, uzasadnienia i wdrożenia wskaźników oraz mierników rozwoju zrównoważonego i trwałego [Stiglitz i in., 2009; Rogall, 2010; Bleys i Whitby, 2015]. Równocześnie Bleys i Whitby [2015] wskazują na liczne bariery o charakterze politycznym, te związane z trudnościami w określeniu jednego akceptowalnego przez wszystkich wskaźnika czy odnoszące się do międzynarodowych standardów statystycznej rejestracji danych. Poskrobko podkreśla, że „najbardziej syntetyczny wskaźnik pierwszego stopnia powinien wyrażać efekt rozwoju ekologiczno-społeczno-gospodarczego z uwzględnieniem zmian nie tylko w sferze gospodarczej, ale także społecznej (na przykład zmian poziomu intelektualnego społeczeństwa), środowiskowej (na przykład zmian w stanie środowiska przyrodniczego w czasie i przestrzeni) oraz instytucjonalnej (na przykład zmian w rozwoju instytucji społecznych i gospodarczych)” [Poskrobko, 2012, s. 21]. Jest to postulat zgodny z paradygmatem holistycznym.

Część autorów proponuje, by nowy model ekonomiczny przeciwstawiał się filozofii ciągłego, niekończącego się wzrostu na rzecz stałej konsumpcji zasobów naturalnych, ustalonej na zrównoważonym poziomie pozwalającym utrzymać taki sam poziom konsumpcji w przyszłości. Mowa tu o modelu ekonomii stanu ustalonego (ang. *The Steady State Economy*) [Costanza i in., 2013]. Często przyjmuje się, że model ten oznacza brak wzrostu gospodarczego, jednak postęp technologiczny pozwala tworzyć nowe, jakościowo lepsze dobra przy takim samym ograniczeniu surowcowym, może więc występować wzrost gospodarczy. Z drugiej strony, aby dojść do poziomu rozwoju, który będzie środowiskowo zrównoważony i trwałe, potrzebny jest okres dramatycznego wyhamowania. Oczywiście brak jest pewności co do skutków wprowadzenia takiego modelu w życie. Jest to wizja radykalna, opierająca się na drastycznej zmianie sposobu myślenia i działania nie tylko rządzących, organizacji, ale wszystkich ludzi wychowanych i żyjących w gospodarkach wolnorynkowych.

Od gospodarki linearnej do obiegu zamkniętego

Wyłaniają się modele, które celują w oddzieleniu wzrostu gospodarczego od zasobów naturalnych i szerzej – od wpływu na środowisko naturalne. Na szczególną uwagę zasługuje model gospodarki o obiegu zamkniętym (ang. *circular eco-*

29 Wskaźnik GPI w swej pierwotnej wersji został opracowany przez Daly’ego i Cobba [1989]. Jednak wraz ze wzrostem wiedzy na temat różnych aspektów jakości życia ludzi jest on przeformułowywany. Wskaźnik jest miarą pieniężną dobrobytu dla danej populacji w danym roku, uwzględniającą jej korzyści i ponoszone koszty w związku z inwestycjami, produkcją, handlem i konsumpcją dóbr i usług [Talberth i Weisdorf, 2017].

nomy, CE). Jest on koncepcją gospodarczą, w której wartość produktów, materiałów i surowców w gospodarce jest utrzymywana tak długo, jak jest to możliwe, a wytwarzanie odpadów jest ograniczone do minimum [COM/2015/0614 final, s. 2]. Fundacja Ellen MacArthur określa, że celem gospodarki o zamkniętym obiegu jest stałe utrzymanie najwyższej wartości i użyteczności produktów, komponentów i materiałów w oddzielnych cyklach biologicznym i technicznym [Towards a circular economy..., 2015]. Dominuje tu założenie, że istnieje nieustający cykl, który zachowuje i wzbogaca kapitał naturalny, optymalizuje zyski surowcowe i minimalizuje ryzyko systemowe przez zarządzanie strumieniami nieodnawialnych i odnawialnych materiałów. Gospodarka o obiegu zamkniętym jest odtwarzalna i odnawialna, a jej kluczowym celem jest uniezależnienie rozwoju gospodarczego od konsumpcji ograniczonych zasobów. Model ten jest przeciwstawiany dominującemu obecnie modelowi gospodarki linearnej, która rozwój gospodarczy opiera właśnie na wykorzystaniu zasobów i energii, a koncentruje się na wzroście efektywności, polegającym m.in. na redukcji konsumpcji zasobów i energii ze źródeł kopalnianych na jednostkę produkcji gospodarczej.

Ghisellini i in. [2016] wskazują na trzy podstawowe szkoły myśli, będące podstawą rozwoju gospodarki o obiegu zamkniętym: ekonomia środowiskowa (ang. *environmental economics*), ogólna teoria systemów oraz ekologia przemysłowa (ang. *industrial ecology*). Przejście na gospodarkę o obiegu zamkniętym jest zmianą systemową. Zmiana ta nie może być tylko odnoszona do poszczególnych łańcuchów wartości czy do określonych sektorów, jej realizacja wymaga długofalowego zaangażowania na wszystkich szczeblach – począwszy od państw, przez regiony i miasta, a skończywszy na przedsiębiorstwach i obywatelach [COM/2015/0614 final].

Za podstawowe zasady gospodarki o obiegu zamkniętym uznaje się przede wszystkim tzw. 3R's Principles: redukcuj (*reduce*), używaj ponownie (*reuse*), recykluj (*recycle*). W tabeli 5 zawarto krótką charakterystykę 3R's Principles.

3R's Principles stanowią istotną podstawę rozwijania alternatywnych zasad gospodarki o obiegu zamkniętym. Przykładowo Fundacja Ellen MacArthur³⁰ zaproponowała koncepcję bardziej systemową (rysunek 3), która wychodzi poza odniesienie się jedynie do *efektywnego gospodarowania zasobami*, a raczej odwołuje się do *stanu systemu jako całości w kontekście łańcucha tworzenia wartości i powiązanego z nim przepływu surowców, produktów i odpadów*.

Istotne znaczenie w koncepcji ma wyszczególnienie cykli technicznych i biologicznych związanych z zasadą optymalizacji wykorzystania surowców. Cykl tech-

30 Fundacja Ellen MacArthur (organizacja charytatywna założona w 2009 r. w Wielkiej Brytanii) przygotowała kolejne raporty [2012, 2013, 2014, 2015, 2017], które definiują gospodarkę o obiegu zamkniętym, analizują potencjał takiej gospodarki (również w kontekście ograniczeń gospodarki linearnej) oraz dostarczają licznych przykładów wymiernych korzyści wejścia w nowy model gospodarczy.

Tabela 5. Trzy podstawowe zasady gospodarki o obiegu zamkniętym (3R's Principles)

Zasada	Charakterystyka zasady
REDUCE <i>Redukuj</i>	<ul style="list-style-type: none"> „redukowanie” oznacza zmniejszenie zużycia zasobów (energii, surowców) oraz produkcji odpadów w całym procesie produkcji i konsumpcji, dzięki poprawie efektywności procesów produkcji (<i>eco-efficiency</i>) i konsumpcji [CCICED, 2009; Su i in., 2013]; jest tu wyraźne nawiązanie do „zapobiegania”, które oznacza środki zastosowane zanim dana substancja, materiał lub produkt staną się odpadami, które zmniejszają: ilość odpadów, w tym również przez ponowne użycie produktów lub wydłużenie okresu żywotności produktów; niekorzystne oddziaływanie wytworzonych odpadów na środowisko i zdrowie ludzkie; zawartość substancji szkodliwych w materiałach i produktach [EU, 2008, Artykuł 3]
REUSE <i>Używaj ponownie</i>	„ponowne użycie” oznacza jakikolwiek proces, w wyniku którego produkty lub składniki niebędące odpadami są wykorzystywane ponownie do tego samego celu, do którego były przeznaczone [EU, 2008, Artykuł 3] (np. odzież, książki, mebli, zabawek) ⁹
RECYCLE <i>Recykluj</i>	„recykling” oznacza jakikolwiek proces odzysku, w ramach którego materiały odpadowe są ponownie przetwarzane w produkty, materiały lub substancje wykorzystywane w pierwotnym celu lub innych celach [EU, 2008, Artykuł 3]

Źródło: opracowanie własne na podstawie EU [2008]; CCICED [2009]; Su i in. [2013]; Ghisellini i in. [2016]

niczny opiera się na zarządzaniu zapasami materiałów nieodnawialnych, kiedy użycie zastępuje konsumpcję, a cykl biologiczny obejmuje strumienie materiałów odnawialnych, konsumpcja powinna więc występować wyłącznie w cyklu biologicznym. W cyklu biologicznym składniki odnawialne (biologiczne) są w większości regenerowane, w cyklu technicznym odzyskuje się i przywraca większość materiałów technicznych. Opierając się na przytoczonych podstawowych zasadach, Fundacja Ellen MacArthur określiła cechy gospodarki o obiegu zamkniętym:

- projektowanie, żeby nie generować odpadów,
- różnorodność tworzy siłę (jest źródłem elastyczności i odporności),
- gospodarka zasilana jest energią ze źródeł odnawialnych,
- myślenie systemowe (w świecie rzeczywistym wiele elementów, jak firmy, ludzie czy rośliny, funkcjonuje w ramach złożonych systemów, w których poszczególne części są ze sobą silnie powiązane, niejednokrotnie w dość zaskakujący sposób, gospodarka o obiegu zamkniętym bierze wszystkie te zależności i ich konsekwencje pod uwagę),
- ceny lub inne mechanizmy informacji zwrotnej powinny odzwierciedlać rzeczywiste koszty (należy uwzględniać i ujawniać pełny koszt negatywnych efektów zewnętrznych oraz zaprzestać dotowania działań przynoszących niepożądane skutki).

W efekcie Fundacja Ellen MacArthur zaproponowała szerszą koncepcję podstawowych zasad takiej gospodarki, tzw. schemat „ReSOLVE” (tabela 6).

Zasada 1

Zachowanie i wzbogacanie kapitału naturalnego poprzez kontrolę ograniczonych zasobów i równoważenie strumieni zasobów odnawialnych

Zasoby odnawialne

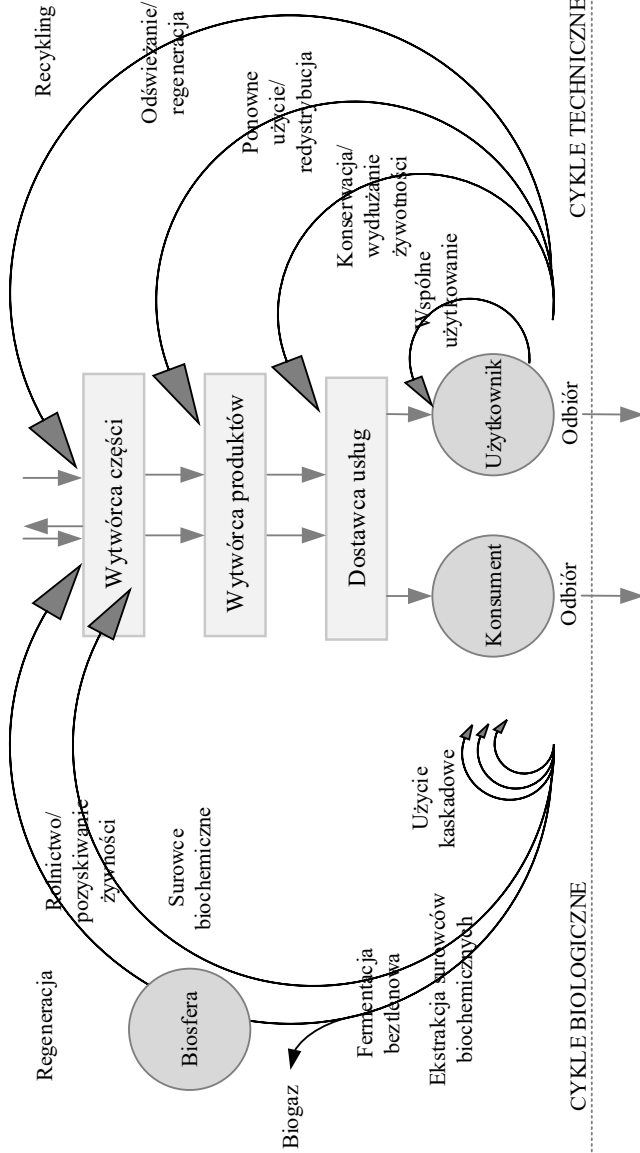
Regeneracja Materiały zamienne

Wirtualizacja

Zasoby nieodnawialne

Przywracanie

Zarządzanie strumieniami odnawialnymi Zarządzanie zapasami zasobów



Zasada 3

Rozwijanie wydajności systemu poprzez identyfikację i usuwanie negatywnych efektów zewnętrznych

Minimalizacja wycieku materiałów i redukcja negatywnych efektów zewnętrznych

Rys. 3. Model gospodarki o zamkniętym obiegu według Fundacji E. MacArthur

Źródło: [Towards a circular economy..., 2015, s. 6]

Tabela 6. Schemat „ReSOLVE”

Zasada	Charakterystyka zasady
REGENERATE <i>Regeneracja</i>	<ul style="list-style-type: none"> zwrot ku materiałom i energii odnawialnej przywracanie, zachowanie i odbudowa zdrowia ekosystemów zwrot odzyskanych zasobów biologicznych do biosfery
SHARE <i>Współużytkowanie</i>	<ul style="list-style-type: none"> współużytkowanie zasobów (np. samochodów, pomieszczeń, urządzeń) ponowne użycie wydłużanie żywotności dzięki konserwacji, wytrzymałości, możliwości ulepszania itp.
OPTIMISE <i>Optymalizacja</i>	<ul style="list-style-type: none"> zwiększanie wydajności produktów usuwanie odpadów z etapu produkcji i łańcuchów dostaw wykorzystanie dużych zbiorów danych, automatyzacji, teledetekcji i sterowania
LOOP <i>Zamykanie obiegu</i>	<ul style="list-style-type: none"> regeneracja produktów lub komponentów recykling materiałów fermentacja beztlenowa ekstrakcja materiałów biochemicznych z odpadów organicznych
VIRTUALISE <i>Wirtualizacja</i>	<ul style="list-style-type: none"> dematerializacja bezpośrednia (np. książki, płyty CD i DVD, podróżowanie) dematerializacja pośrednia (np. zakupy online)
EXCHANGE <i>Wymiana</i>	<ul style="list-style-type: none"> użycie nowych, bardziej zaawansowanych materiałów nieodnawialnych użycie nowych technologii (np. druku 3D) wybór nowych produktów/usług

Źródło: [Towards a circular economy..., 2015, s. 9]

Inicjatywy wdrażania gospodarki o obiegu zamkniętym odnotowuje się na całym świecie. W Chinach od 2009 r. obowiązuje Ustawa o Promowaniu Chińskiej Gospodarki o Obiegu Zamkniętym. Rozwiązania wypracowane w Chinach bazują na tych sprawdzonych przez lata w Japonii (przede wszystkim *Basic Law for Establishing Promoting the Creation of a Recycling-Oriented Society*) czy w Niemczech (*Closed Substance Cycle and Waste Management Act*). W Chinach, gdzie gospodarka o obiegu zamkniętym jest częścią narodowej strategii, a celem jest nie tylko transformacja przemysłu, ale szersza zmiana społeczno-gospodarcza, stosowane jest podejście opierające się na stałym *odgórnym* sterowaniu i kontroli [Naustdalslid, 2014 za: Ghisellini i in., 2016]. W Europie, Japonii czy Stanach Zjednoczonych dominuje podejście *dół-góra*, w którym znaczenie mają inicjatywy opierające się na rynkowych mechanizmach oraz inicjatywy obywatelskie (np. poprzez organizacje pozarządowe, jak Fundacja Ellen MacArthur) czy biznesowe (np. Interface, BASF czy 3M). W Europie podjęto istotne kroki mające na celu koordynację licznych regionalnych inicjatyw. 2 grudnia 2015 r. Komisja Europejska

przedstawiła plan działania Unii Europejskiej dotyczący budowania gospodarki o obiegu zamkniętym, sformułowano zalecenia dotyczące tworzenia takiej gospodarki na wszystkich etapach łańcucha wartości [COM/2015/0614 final]. Niektórzy badacze podkreślają, że w Chinach brak przyzwolenia na inicjatywy oddolne jest barierą rozwoju najlepszych rozwiązań i instrumentów [Ghisellini i in., 2016]. Z drugiej strony, w Stanach Zjednoczonych nadal nie przyjęto federalnego ustawodawstwa na rzecz gospodarki o obiegu zamkniętym. Tworzenie gospodarki o obiegu zamkniętym jest głęboką zmianą systemową, odnoszącą się do zmian procesów współpracy w ramach łańcuchów wartości i między sektorami, rozwoju standardów przemysłowych, ujednoczonych zachęt i mechanizmów wspomagających kooperację, rozwoju infrastruktury na rzecz ReSOLVE, zmian legislacyjnych (np. odnośnie do kosztów czynników produkcji i adekwatnej wyceny kluczowych efektów zewnętrznych), rozwoju nowych technologii, procesów, usług i modeli biznesowych (co wymaga nowych form finansowania i narzędzi zarządzania ryzykiem) oraz zmian w systemach edukacji [*Towards a circular economy...*, 2015; COM/2015/0614 final]. Trudno założyć, że taka zmiana będzie skuteczna bez odgórnego sterowania i kontroli, choć równocześnie warunkiem jej powodzenia są oddolne inicjatywy (m.in. regionalne czy branżowe).

Zmiana w kierunku gospodarki o obiegu zamkniętym stanowi niewątpliwie szansę na zmniejszenie presji środowiskowych, sprzyja bowiem zintegrowanemu zarządzaniu procesami gospodarczymi, „zamykając obiegi materii i energii pochodzenia antropogenicznego lub włączając je w naturalne procesy, bez naruszania równowagi ekosystemów, również z perspektywy przemian globalnych” [Pieńkowski i Kośmicki, 2016, s. 20]. Równocześnie jest to model, który wbrew postulatom nie „uniezależnia” rozwoju (wzrostu) gospodarczego od konsumpcji ograniczonych zasobów, jedynie sprzyja ich efektywniejszemu wykorzystaniu. Dlatego też choć oznacza on głęboką zmianę systemową i należy zdecydowanie wdrażać postulowane rozwiązania, to nadal dominuje w nim sposób myślenia zorientowany na wzrost gospodarczy jako niepodważalny cel. Modelowi musi towarzyszyć zmiana koncepcji rynku oraz odejście od koncepcji rozwoju gospodarczego na rzecz rozwoju systemu społeczno-środowiskowego. Jak wskazuje Daly [2013], musi nastąpić zmiana etyczna w potrzebach i priorytetach ludzi.

Kategorie kapitału

Rozważania na temat teorii ekonomii rozwoju zrównoważonego i trwałego wymagają odniesienia się do pojęcia kapitału. Za Flowerem [2015] można mówić o następujących, uznawanych współcześnie, kategoriach kapitału: finansowy, naturalny (zasoby nieodnawialne, odnawialne oraz usługi ekosystemów [Washington, 2015]), ludzki (m.in. zasoby pracy ludzkiej, wiedza, umiejętności, technologie, wytworzony (m.in. budynki, maszyny, infrastruktura gospodarcza) oraz kapitał społeczny (relacyjny)).

Kluczowym aspektem formułowania teorii ekonomii rozwoju zrównoważonego i trwałego jest kwestia kapitału naturalnego, a co za tym idzie, różnica między słabym (ang. *weak sustainability*) a silnym zrównoważeniem (ang. *strong sustainability*). Jest to rozróżnienie wprowadzone przez Christoffa [Christoff, 1996 za: Stubbs i Cocklin, 2008]. Podstawą słabego zrównoważenia jest przekonanie, że wszystkie formy kapitału są wymienne, co w kontekście kapitału naturalnego oznacza, że wyczerpany naturalny kapitał może być zastąpiony przez wytwory ludzkie. Silne zrównoważenie zakłada, że kapitał naturalny musi być chroniony (utrzymany w niezmienionym stanie) niezależnie od kapitału wytworzonego przez człowieka. Dominuje założenie, że kapitał naturalny charakteryzuje się nieodwracalnością, niepewnością i występowaniem takich komponentów, których wkład w dobrostan jest unikalny. Ze względu na niemożliwe do wyjaśnienia funkcje podtrzymania życia i usługi ekologiczne degradacja środowiska nie może być zrekompensowana wytworami ludzi, ograniczona jest też możliwość wymiany kapitału naturalnego na pieniądze czy wytwory ludzkie. Washington [2015] dodaje, że używanie takich pojęć jak „kapitał naturalny” i „zasoby naturalne” już redukuje cudowną różnorodność życia do „zasobu” i „kapitału”, podkreśla, że z punktu widzenia etyki i sprawiedliwości ekologicznej warto pamiętać, iż Natura jest czymś więcej niż tylko kapitałem czy zasobem [Washington, 2015].

Można tu nawiązać do przeciwstawnych nurtów ekonomii środowiskowej: ekonomii środowiska i zasobów naturalnych oraz ekonomii ekologicznej [Fiedor i in., 2015]. Pierwsza jest oparta na paradygmacie ekonomizacji, koncentruje się na optymalności wykorzystania zasobów i walorów środowiska przyrodniczego, kryteria efektywności i optymalności ekologicznej traktowane są tutaj jako główne, a kryteria bezpieczeństwa ekologicznego czy te wynikające z koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego są uzupełniające, dodatkowe [Fiedor i in., 2015]. Jest to więc zdecydowanie podejście *słabe*. Ekonomia ekologiczna odwołuje się do ekologicznego paradygmatu ekonomii, dając jednoznaczny priorytet prawom Natury. Naczelny postulat dotyczący gospodarowania jest tu oparty na „respektowaniu reguł oraz ograniczeń środowiska naturalnego, wyznaczającego zakres wolności gospodarowania, zarówno co do możliwości ekspansji samego człowieka, jak również mając na uwadze postulat poszanowania autonomii innych gatunków” [Fiedor i in., 2015, s. 120]. W związku z powyższym ekonomia ekologiczna jednoznacznie koreluje z podejściem *silnym*.

Należy podkreślić, że Christoff [1996] definiuje podejście silne jako instytucjonalne, demokratyczne, systemowe i szerokie, a słabe jako ekonomiczno-technologiczne i wąskie [za: Stubbs i Cocklin, 2008].

W dyskusjach na temat ekonomii rozwoju zrównoważonego i trwałego wyraźnie dominuje koncentracja na kapitale naturalnym, co jest oczywiste ze względu na nieprzekraczalne granice tolerancji Ziemi. Należy jednak podkreślić, że również formułowanie pojęć kapitału ludzkiego i społecznego wymaga uwagi, w szczególności odwołania się do zbioru wartości, takich jak: godność osoby

ludzkiej, postęp i sprawiedliwość, człowiek jako jednostka oraz jakość życia [Papuziński, 2013]. Costanza i in. [2013] podkreślają, że dla budowania dobrobytu kluczowy jest udział kapitału naturalnego i społecznego, jednak w wielu krajach czynnikami ograniczającymi jego wzrost dobrobytu są właśnie kapitał naturalny i społeczny.

Podsumowanie: ku ekonomii rozwoju zrównoważonego i trwałego

Chociaż brakuje jednej, jednoznacznej teorii ekonomii rozwoju zrównoważonego i trwałego, to można wskazać pewne podstawy do jej rozwoju. Costanza i in. [2013, s. 131–132] proponują oprzeć model takiej (nowej) ekonomii na następujących zasadach:

- **Odpowiedzialność:** dostęp do wspólnych zasobów wymaga odpowiedzialności w korzystaniu z nich (w sposób zrównoważony ekologicznie, ekonomicznie efektywny i społecznie sprawiedliwy). Należy tu przywołać pogląd Rogalla [2010], że owa odpowiedzialność musi mieć charakter globalny, co wymaga wprowadzenia globalnych ram porządkowych (jak regulacja rynków finansowych, przeciwdziałanie dumpingowi społeczno-ekologicznemu, opłaty za korzystanie z globalnych dóbr środowiskowych, uczciwe globalnie stosunki handlowe itp.), oraz że narzuca ona krajom uprzemysłowionym szczególną odpowiedzialność za urzeczywistnianie sprawiedliwości (wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej) w skali globalnej;
- **Skala dopasowywania:** problemy zarządzania aktywami kapitału naturalnego i społecznego rzadko ograniczają się do jednej jednostki. Podejmowanie decyzji powinno być przypisane do poziomów instytucjonalnych, które maksymalizują wkład ekologiczny, zapewniają przepływ informacji pomiędzy poziomami instytucjonalnymi, biorą pod uwagę przypisanie własności i uczestników oraz internalizują koszty i korzyści społeczne. Odpowiednia skala zarządzania to taka, która zapewnia dostęp do najbardziej istotnych informacji, pozwala na szybką i skuteczną reakcję oraz jest w stanie zintegrować działania ponad granicami różnych jednostek;
- **Środki ostrożności:** w obliczu niepewności co do potencjalnie nieodwracalnych skutków dla naturalnego i społecznego kapitału decyzje dotyczące ich wykorzystania powinny zakładać ostrożność;
- **Zarządzanie adaptacyjne:** niepewność zawsze towarzyszy zarządzaniu wspólnymi aktywami, dlatego decydenci powinni stale zbierać i integrować ekologiczne, społeczne i gospodarcze informacje w celu ciągłej adaptacyjnej poprawy;
- **Pełna alokacja kosztów:** wszystkie korzyści i koszty – wewnętrzne i zewnętrzne, w tym społeczne i ekologiczne – alternatywnych decyzji dotyczących wy-

korzystania kapitału naturalnego i społecznego powinny być zidentyfikowane i przypisane (na ile to możliwe). Rynki powinny być dostosowane do odzwierciedlenia pełnych kosztów ekologicznych i społecznych;

- **Partycypacja:** wszystkie zainteresowane strony powinny być zaangażowane w formułowanie i realizację decyzji dotyczących zasobów naturalnych i społecznych. Pełna świadomość i udział zainteresowanych stron przyczynia się do przyjęcia wiarygodnych zasad identyfikacji i odpowiedniego przypisania odpowiedzialności.

W tabeli 7 zawarto zestawienie cech ekonomii rozwoju zrównoważonego i trwałego na tle ekonomii głównego nurtu (przede wszystkim ekonomii neoklasycznej). Autorka ma świadomość, że owa propozycja nie jest ani kompletna, ani dowiedziona, jest ona raczej próbą podsumowania kluczowych rozważań zawartych w niniejszym podrozdziale.

Choć Rogall [2010] postuluje podejście pluralistyczne w formułowaniu ekonomii rozwoju zrównoważonego i trwałego, czyli uznanie pewnych osiągnięć ekonomii głównego nurtu czy ekonomii środowiska, to równocześnie należy z całą mocą podkreślić, że ekonomia rozwoju zrównoważonego i trwałego oznacza zmianę paradygmatu. Wykracza ona bowiem poza analizę rynkowych aspektów gospodarki. „Analizuje powiązania gospodarki ze środowiskiem przyrodniczym jako habitatem życia człowieka i miejscem prowadzenia działalności gospodarczej oraz relacje między gospodarką a sferą społeczną i otoczeniem instytucjonalnym” [Poskrobko, 2013, s. 22]. Oznacza to odejście od paradygmatu mechanistyczno-deterministycznego do paradygmatu holistycznego, w którym procesy gospodarcze są elementem procesów przyrodniczych i rozwoju społecznego [Poskrobko, 2013]. Stankiewicz [2000] dodaje, że paradygmat ten zakłada „wyjaśnianie rzeczywistości zgodnie z przyrodą i rozumem, z uwzględnieniem norm moralnych w życiu człowieka” [Stankiewicz, 2000, s. 19 za: Poskrobko, 2012, s. 22]. Czaja [2012, s. 41] za kluczowe elementy owego paradygmatu uznaje:

- model rozsądnego rynku;
- dynamiczną atraktorową równowagę z uwzględnieniem praw entropii;
- koncepcję człowieka współpracującego (*homo cooperativus* lub *homo sustinens*) opartą na humanizmie, ekologizmie i neoetyzmie;
- holizm poznawczy i metodologiczny połączony z perspektywą globalną.

Opracowanie teorii i narzędzi gospodarowania w makrosystemie społeczeństwo–gospodarka–środowisko jest jednym z priorytetowych wyzwań ekonomii rozwoju zrównoważonego i trwałego [Poskrobko, 2013]. „Nie ulega jednak wątpliwości, że paradygmat zrównoważonego rozwoju umożliwia opracowanie nowego teoretycznego modelu optymalizacji gospodarowania w makrosystemie środowisko–społeczeństwo–gospodarka oraz narzędzi sterowania tym makrosystemem” [Poskrobko, 2013, s. 24]. Rozwiązania ekonomii rozwoju zrównoważonego i trwałego wymagają podejścia interdyscyplinarnego, gdyż obejmują procesy gospodarcze w kontekście społeczno-ekologicznym, uwzględniając wzajemne oddziały-

Tabela 7. Alternatywne modele ekonomiczne

	Ekonomia głównego nurtu	Ekonomia rozwoju zrównoważonego i trwałego
Przedmiot ekonomii	gospodarowanie kapitałem	gospodarowanie w makrosystemie społeczność-gospodarka-środowisko
Podstawowy cel	efektywna alokacja	jakość życia i spójność ekologiczna
Podstawowy cel polityczny	konwencjonalny wzrost gospodarczy jako rozwiązanie wszystkich innych problemów	odejście od wzrostu w stronę rozwoju na rzecz doskonałości trwałego dobrobytu ludzkości (co ogranicza w naturalny sposób wielkość gospodarki)
Podstawowa miara postępu	PKB	wskaźnik rzeczywistego postępu (ang. <i>Genuine Progress Indicator</i> , GPI) lub inne mierniki rzeczywistego dobrobytu
Struktura gospodarcza	wolny rynek, minimalizowanie interwencji rządu, zastąpienie ich przez instytucje prywatne i rynkowe	mieszana, rząd odgrywa kluczową rolę, w tym w pełnieniu funkcji arbitra, koordynatora i pośrednika w postaci instytucji pożytku publicznego
	globalna orientacja rynkowa	bioregionalna orientacja rynkowa
	wszystko, co nie dotyczy wymiany wartości między przedsiębiorstwami a gospodarstwami domowymi, należy uznać za egzogenne	pełna internalizacja kosztów społecznych i środowiskowych, celem jest brak efektów ubocznych (zewnętrznych)
	optimum Pareta najlepszym sposobem podziału	zasada sprawiedliwości wewnątrz- i międzypokoleniowej
Stopa dyskontowa	wysoka/normalna	zerowa/nieodpowiednia
Gospodarka a środowisko naturalne	nośność środowiska nie jest brana pod uwagę, zakłada się, że rynek jest w stanie pokonać wszelkie ograniczenia zasobów przez nowe technologie, a substytuty zasobów są zawsze dostępne	nośność środowiska podstawowym problemem, kapitał naturalny nie jest nieskończenie substytucyjny, a realne granice tolerancji natury istnieją
	kapitał naturalny należy eksploatować/zmieniać	kapitał naturalny należy wspierać/rozszerzać
	gospodarka linearna	gospodarka o obiegu zamkniętym
Obraz człowieka	<i>homo oeconomicus</i>	<i>homo cooperativus (homo sustines)</i>
	materializm	antymaterializm (dobrowolna prosta)
Dystrybucja/ubóstwo	faworyzowanie najbogatszych zgodnie z poglądem, że ich sukces przez wzrost gospodarczy przyniesie korzyści wszystkim	podstawowy problemem, ponieważ bezpośrednio wpływa na jakość życia i kapitał społeczny, wzrost gospodarczy jako przyczyna wzrostu ubóstwa części ludzi, kluczowa równość szans i redystrybucja
Wydajność ekonomiczna/alokacja	podstawowy problem, ale na ogół tylko w odniesieniu do obrotu towarami i usługami (PKB) oraz instytucji rynku	podstawowy problem, ale brane pod uwagę zarówno rynkowe, jak i nierynkowe towary i usługi oraz skutki; nacisk na potrzebę włączenia wartości kapitału naturalnego i społecznego w celu osiągnięcia prawdziwej efektywności alokacyjnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Gładwin i in., 1995; Rogall, 2010; Costanza i in., 2013]

wania między ludźmi a środowiskiem. Dlatego też, jak podkreśla Rogall [2010], szczególnie ważną rolę odgrywa wykorzystanie wiedzy z innych dziedzin (nauk przyrodniczych, społecznych, technicznych i prawnych).

Słusznie twierdzi Czaja [2012], że jesteśmy obecnie świadkami rywalizacji tych dwóch paradygmatów we współczesnej teorii ekonomii, a efekty tej rywalizacji jest dość trudno przewidzieć.

1.4. Aksjologia rozwoju zrównoważonego i trwałego

Dyskusji nad pojęciem rozwoju zrównoważonego i trwałego nieodzownie towarzyszą rozważania nad przesłankami *aksjologicznymi* leżącymi u jego podstaw. Choć podczas omawiania poszczególnych wymiarów odwoływano się do różnic w systemach wartości, to uznano, że konieczne jest zdefiniowanie aksjologii dla całego pojęcia rozwoju zrównoważonego i trwałego.

Według Washingtona [2015] to kwestie światopoglądowe i etyka są kluczowe, *jeżeli ludzkość ma osiągnąć zrównoważenie i trwałość*. Vucetich i Nelson [2010] uznają etykę za odrębny wymiar rozwoju zrównoważonego i trwałego, gdyż, jak podkreślają, bez tego nie będzie wiadomo, czym tak naprawdę jest ów rozwój. Pawłowski [2006] podkreśla, że już sama zasada rozwoju zrównoważonego ma charakter imperatywu etycznego. Taki sam pogląd reprezentują Holden i in. [2017], którzy określają istotę rozwoju zrównoważonego i trwałego jako moralny nakaz. Uważają, że teoria rozwoju zrównoważonego i trwałego obejmuje imperatywy: zaspokajania potrzeb ludzi, zapewnienia społecznej równości oraz respektowania granic środowiska. Daly [2007] nazywa je „imperatywami kategorycznymi” [za: Holden i in., 2017]. Holden i in. [2017] podkreślają, że należy odejść od formułowania wymiarów (czy filarów) rozwoju zrównoważonego i trwałego, a w ich miejsce przyjąć główne ograniczenia zachowań ludzi – owe imperatywy moralne, które zdefiniują dostępną przestrzeń rozwoju.

W niniejszym rozdziale starano się odnieść do podstaw aksjologicznych respektowania granic środowiska naturalnego (podrozdział 1.1) oraz do różnych aspektów zaspokajania potrzeb ludzi oraz zapewniania społecznej równości i sprawiedliwości (podrozdział 1.2). W tym miejscu ważne wydaje się ponadto podkreślenie znaczenia *imperatywu odpowiedzialności* jako podstawowego w koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego [Pawłowski, 2006; Kośmicki i in., 2012; Papuziński, 2013]. Naturalne jest tu odwołanie do etyki odpowiedzialności sformułowanej przez Jonasa [1974]. Według tego autora: „Ogromne moce techniczne, jakimi dysponuje obecnie człowiek, pociągają za sobą powstawanie problemów moralnych, których dawne etyki, odnoszące się do bezpośrednich relacji międzyludzkich z wąskim horyzontem przestrzeni i czasu, nie są w stanie rozwikłać. Żadna etyka do tej pory nie musiała rozważać globalnych uwarunkowań ludzkiego

życia, możliwości jego przetrwania w odległej przyszłości. Nie był podejmowany także problem często niezamierzonych i bardzo odległych czasowo konsekwencji ludzkiej aktywności: tak wobec innego człowieka, jak i środowiska” [Pawłowski, 2006, s. 24]. Jonas [1996] uzupełnia więc etykę tradycyjną „imperatywem odpowiedzialności”. Pawłowski [2006, s. 24] przytacza ów imperatyw sformułowany na wiele sposobów:

- „Działaj tak, aby skutki twoich czynów nie godziły w przyszłe istnienie człowieka na Ziemi”;
- „Działaj tak, aby skutki twych czynów pozostały w zgodzie z ciągłością trwania autentycznego życia ludzkiego”;
- „Działaj tak, aby skutki twych czynów nie były destrukcyjne względem możliwości istnienia takiego życia w przyszłości”;
- „Nie ustępuj w sprawie warunków nieskończonej kontynuacji człowieka na Ziemi”;
- „W swych obecnych wyborach, pomiędzy obiektami twych pragnień, uwzględniaj przyszłą integralność człowieka”.

Można też dodać za Senem [2009], że jako gatunek zdecydowanie potężniejszy niż inne ponosimy odpowiedzialność względem pozostałych. Zdaniem Skolimowskiego [1989] odpowiedzialność za własne życie, pomyślność kolejnych pokoleń, środowisko i przyszłość całej planety jawi się jako jedna z naczelnych wartości.

Skolimowski [1989] podkreśla, że nie ma ocalenia dla Ziemi bez zmiany naszej świadomości. Pogląd ten wydaje się szczególnie prawdziwy w obliczu wyodrębnionych przez Papuzińskiego [2013] różnych koncepcji aksjologii rozwoju zrównoważonego i trwałego. Punktem wyjścia dla ich wyodrębnienia było określenie trzech filozofii rozwoju zrównoważonego i trwałego (pragmatycznej, systemowej i konserwatorskiej), które, jak podkreśla Papuziński [2013], są ściśle związane z założeniami o charakterze antropologicznym i aksjologicznym.

Papuziński traktuje odrębne wersje aksjologiczne „jako reakcje na przekonanie dotyczące człowieka, tego kim on *naprawdę* jest” [Papuziński, 2013, s. 16]. W efekcie wyodrębnia dwa rodzaje koncepcji aksjologicznych rozwoju zrównoważonego i trwałego: *indywidualistyczno-egoistyczną* oraz *holistyczno-altruistyczną*. Owe **aksjologie są nie tylko różne, ale wzajemnie wykluczające się**, gdyż każda z nich inaczej, choć nadal pod tą samą nazwą rozwoju zrównoważonego i trwałego, definiuje swój cel instrumentalny i podaje inne środki do jego realizacji. Równocześnie obie aksjologie są obecne w debacie nad istotą rozwoju zrównoważonego i trwałego. Zdaniem Papuzińskiego różnice między owymi aksjologiami odnoszą się do różnic w sposobie rozumienia społecznego dobra – między pojmowaniem go jako dobra wspólnego zbiorowości nieredukowalnej do swoich ludzkich składników lub jako dobra będącego sumą dóbr poszczególnych jednostek. W tabeli 8 wskazano na główne cechy dwóch koncepcji aksjologicznych.

Papuziński [2013] podkreśla, że aksjologia indywidualistyczno-egoistyczna budzi poważne zastrzeżenia. Jak wskazuje, trudno jest założyć, że *indywidualizm*

Tabela 8. Aksjologiczne koncepcje rozwoju zrównoważonego i trwałego według Papuzińskiego [2013]

Aksjologia indywidualistyczno-egoistyczna	Aksjologia holistyczno-altruistyczna
Indywidualizm: człowiek jako ludzki atom sumujący się arytmetycznie w zbiorowość autonomicznych (równych) indywidualiów	Holizm (wspólnotowość): człowiek jest istotą społeczną, która nie może siebie spełnić poza wspólnotą
Egoizm: orientacja na dobro własne	Altruizm: przedkładanie cudzego dobra nad własne <ul style="list-style-type: none"> • umiar, wstrzeźliwość, asceza wszędzie tam, gdzie można sobie na to pozwolić • solidarność z innymi (solidarność świata ludzkiego czy dalej – świata przyrody) • ukierunkowanie na <i>duchowe</i> aspekty jakości życia (satysfakcję czerpaną z bliskich kontaktów z innymi i samospełnienia w otwarciu się na drugiego lub poświęceniu dla niego)
Uznanie prymatu uprawnień przed dobrem: <ul style="list-style-type: none"> • założenie o budowie społeczeństwa z równych sobie presocjalnych jednostek, które podjęły decyzję o wspólnym życiu • szczególny nacisk na zagwarantowanie jednolitej ochrony uprawnień przed zagrożeniami ze strony innych • prawa są pierwotne względem wspólnego • nie ma dobra wspólnego bez wypracowania immanentnych mechanizmów ich ochrony 	Uznanie prymatu dobra przed prawem: <ul style="list-style-type: none"> • pierwszeństwo tego, co ważne dla wspólnoty, konstytutywnego dla niej wspólnego dobra • dobro i prawo łączy w holizmie podwójna relacja: dobro jest źródłem prawa, zaś prawo – strażnikiem dobra
Wizja człowieka jako jednostki: wyabstrahowany z kontekstu społecznego podmiot najprzeróżniejszych kontraktów, tzn. osobnik, którego istotę określa zdolność do bycia takim czy innym podmiotem, jak np. podmiot pracy, podmiot konsumpcji lub podmiot usług	Wizja człowieka jako osoby: osoba to istota mająca swoją indywidualną tożsamość, obdarzoną specyficzną osobowością, żyjącą w określonym społeczeństwie i pozostającą w konkretnych relacjach z innymi, zdolna do znalezienia sobie miejsca w granicach panującego porządku moralnego

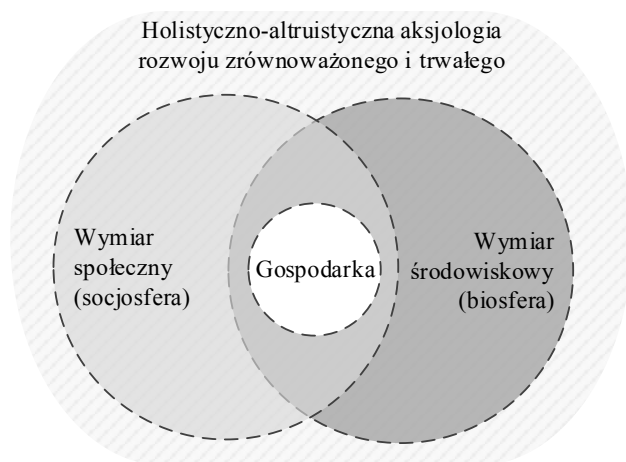
Źródło: opracowanie własne na podstawie [Papuziński, 2013]

pozwole na realizację zasady sprawiedliwości wewnątrz- i międzypokoleniowej, raczej niesie ryzyko, że będziemy mieli do czynienia „ze społeczeństwem ukierunkowanym na osiągnięcie doraźnych korzyści kosztem zbiorowości będących bez szans na udział w kontrakcie: zbyt biednych, by mogły do niego coś wnieść i na zbyt nierzeczywistych przed swoimi narodzinami. Pierwsze będą coraz bardziej marginalizowane, drugim odmówi się ich praw” [Papuziński, 2013, s. 20]. Podob-

nie *wizja człowieka jako jednostki* alienuje go z kultury symbolicznej zbiorowości, a człowiek pozbawiony kontaktu z wartościami i dobrami scalającymi wspólnotę, odseparowany od dóbr i wartości pozwalających na identyfikację ze wspólnotą odnajduje się przede wszystkim na polu potrzeb materialnych [Papuziński, 2013, s. 21]. Również *racjonalny egoizm* budzi wątpliwości, gdyż zakłada istnienie jakiegoś mechanizmu (np. niewidzialnej ręki rynku), który skumuluje potencjały pojedynczych egoistów na rzecz minimalizacji wspólnych strat (ubóstwa, nieracjonalnych ekologicznie wzorców produkcji i konsumpcji, konfliktów cywilizacyjnych, społecznych i politycznych) czy maksymalizacji społecznych korzyści (podnoszenia jakości życia również najuboższych, rozwijania kapitału przyrodniczego). Jest to błędne utożsamianie racjonalności politycznej i racjonalności gospodarczej z racjonalnością ekologiczną i społeczną [Piątek, 2011; Papuziński, 2013], jak również racjonalności krótkookresowej z długookresową. Wreszcie nadużycie związane z *rozszerzaniem praw człowieka na świat przyrodniczy* przez zastosowanie argumentacji kwestionującej różnice między prawami natury i naturalnymi uprawnieniami ludzkimi może prowadzić do nieumiarkowania w imię praw człowieka (szerzej problem ten jest dyskutowany m.in. przez Redclifta [2009]). Indywidualistyczno-egoistyczna koncepcja za jedną z najistotniejszych wartości uznaje antropocentryzm, a ściślej, jak formułuje to Piątek, „arogancki antropocentryzm”, który umieszcza gatunek ludzki poza Naturą, i „w konsekwencji człowiek może się stać człowiekiem jedynie wówczas, kiedy dystansuje się od Natury, zarówno od naturalnego środowiska, jak i od swoich naturalnych instynktów” [Piątek, 2011, s. 93]. Nie jest możliwe stawienie czoła problemom rozwoju zrównoważonego i trwałego, opierając się na wartościach aksjologii indywidualistyczno-egoistycznej, są to bowiem wartości, które przyczyniły się do powstania owych problemów.

Dzięki sformułowanym przez Papuzińskiego [2013] koncepcjom aksjologii rozwoju zrównoważonego i trwałego bardziej zrozumiałe stają się różnice w rozumieniu pojęcia rozwoju zrównoważonego i trwałego. Są one bowiem w znacznym stopniu, w nawiązaniu do Papuzińskiego, reakcją „na przekonanie dotyczące człowieka, tego kim on *naprawdę* jest”. Analiza Papuzińskiego nie pozostawia złudzeń, że tylko aksjologia holistyczno-altruistyczna może stanowić podstawę formułowania rozwiązań na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego. A to oznacza, że konieczna jest zmiana umysłu (*metanoja*), zmiana naszych modeli myślowych [Skolimowski, 1989; Meadows i Wright, 2008; Senge i in., 2010].

W pracy jednoznacznie opowiedziano się za holistycznym paradygmatem rozumienia pojęcia rozwoju zrównoważonego i trwałego. Biosfera i socjosfera muszą być rozpatrywane jako całościowy, złożony i adaptacyjny społeczno-środowiskowy system [Gasparatos i in., 2009]. Dlatego też niech podsumowaniem rozdziału będzie rysunek przedstawiający wzajemne powiązania między omawianymi wymiarami rozwoju zrównoważonego i trwałego (rysunek 4), który choć jest schematyczny (nie uwzględnia m.in. perspektyw czasowych, przestrzennych czy instytucjonalnych), to podkreśla drugorzędność wymiaru ekonomicznego oraz kluczową rolę aksjologii.



Rys. 4. Wymiary rozwoju zrównoważonego i trwałego

Źródło: opracowanie własne

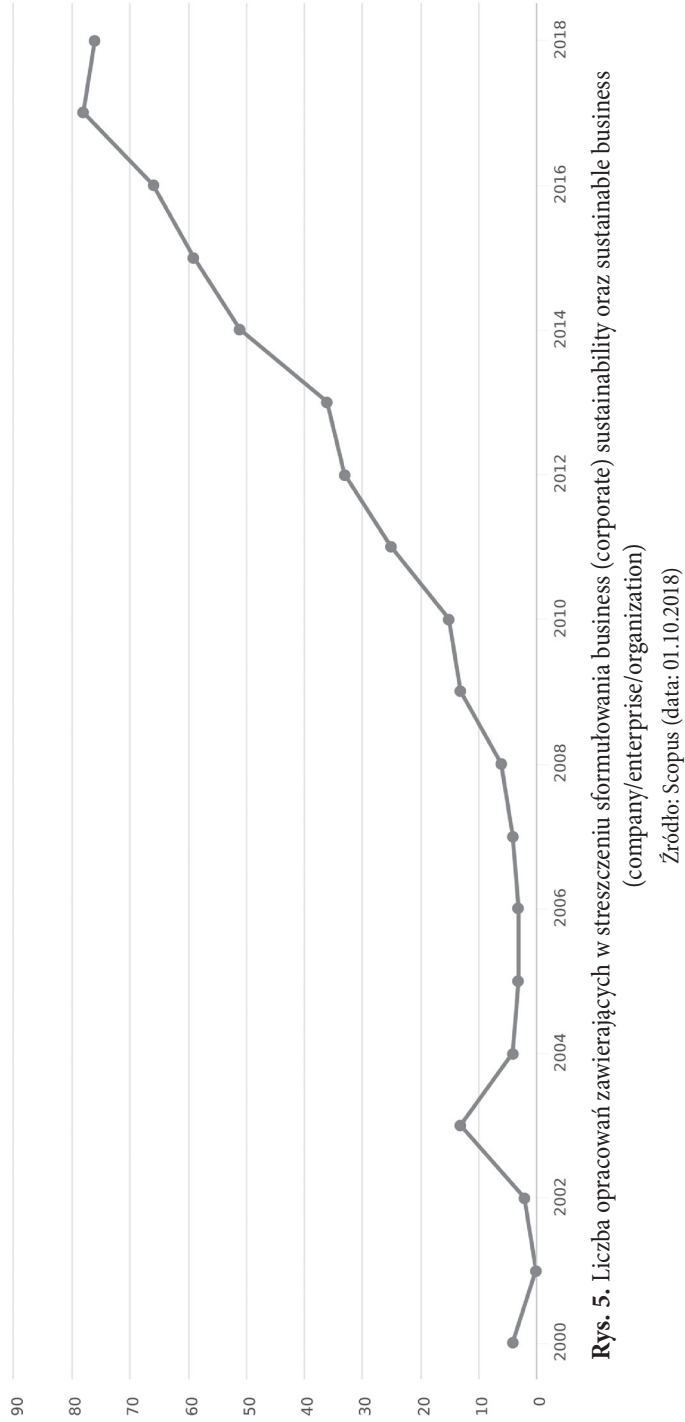
Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego nadal jest w fazie rozwoju, wiele problemów w jej ramach pozostaje nierozstrzygniętych. Jednak w wyniku pogłębionej dyskusji przyjęto zarówno definicję pojęcia rozwoju zrównoważonego i trwałego, jak i definicje jego podstawowych wymiarów, tak by mogły one stanowić wystarczający i niezbędny punkt wyjścia do sformułowania koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa.

2

Przedsiębiorstwo jako podmiot rozwoju zrównoważonego i trwałego

Koncepcja *business sustainability* zyskała już pewien poziom dojrzałości w obszarze nauk o zarządzaniu. Gladwin i in. [1995] wskazywali, że jeszcze na początku lat 90. ubiegłego wieku pojęcie to było praktycznie nieobecne w wiodących czasopismach zarządzania, a co więcej – było ono rozmyte, nieuchwytnie, kontestujące i/lub kontrowersyjne ideologicznie [Gladwin i in., 1995]. Obecnie w czasopismach z dziedziny zarządzania zagadnieniom takim jak *business sustainability* czy *sustainable company* poświęcone są całe specjalne wydania. Korzystając z narzędzia, jakim jest baza Scopus, można dowieść narastającego znaczenia problematyki rozwoju zrównoważonego i trwałego w dziedzinie zarządzania (rysunek 5).

Do 2000 roku było zaledwie 30 opracowań, które w streszczeniu użyły sformułowań *business (corporate) sustainability* oraz *sustainable business (company/enterprise/organization)*, w okresie 2001–2010 pojawiło się ich już 303, a po roku 2010 (do września 2018) – 1292. Najlepsze uczelnie na świecie organizują konferencje poświęcone różnym zagadnieniom związanym z rozwojem zrównoważonym i trwałym, w tym problematyce *business sustainability*, powołują jednostki naukowo-dydaktyczne poświęcone zagadnieniom rozwoju zrównoważonego i trwałego również w odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwami (np. *Sustainability Initiative at MIT Sloan* czy *Center for Sustainable Development at University of Cambridge*). Funkcjonują organizacje międzynarodowe dedykowane formułowaniu standardów oraz weryfikacji ich implementacji w obszarze *business sustainability*, jak: World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), UN Global Compact (UNGC), Global Reporting Initiative (GRI). Największe światowe organizacje konsultingowe biorą aktywny udział w rozwoju wiedzy na temat relacji między biznesem a rozwojem zrównoważonym i trwałym (np. PwC i KPMG) – definiują pojęcie *zrównoważonego przedsiębiorstwa*, rozwijają konkretne narzędzia wspierające *zrównoważone zarządzanie*, aktywnie współuczestniczą w inicjatywach promujących tę problematykę (np. *Wizja zrównoważonego rozwoju dla polskiego biznesu 2050* – wynik współpracy PwC, Ministerstwa Gospodarki oraz Forum Odpowiedzialnego Biznesu), prowadzą badania wśród menedżerów na te-



mat zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój zrównoważony i trwały (np. *KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*) oraz działalność szkoleniową. W ostatnich latach rozwój zrównoważony i trwały jest przedmiotem coraz większego zainteresowania globalnego biznesu i decydentów politycznych, a wybrane istotne aspekty odnoszące się do wyzwań tego rozwoju coraz częściej wpisywane są do porządków prawnych państw [<https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/Irena-Pichola-w-Deloitte.html> (dostęp: 31.01.2019)].

Badania Bernsa i in. (2009)³¹ wskazują, że menedżerowie uważają rozwój zrównoważony i trwały za główną siłę, z którą należy się liczyć – taką, która będzie miała decydujący wpływ na sposób myślenia, działania, zarządzania i konkutowania w perspektywie krótko- i długoterminowej. Według badań prowadzonych przez KPMG w 2013 r. prawie trzy czwarte z 4100 przebadanych organizacji z 41 krajów, działających w 15 różnych branżach, prowadzi sprawozdawczość w zakresie korporacyjnej odpowiedzialności lub zrównoważonego rozwoju, ponad połowa prowadzi sprawozdawczość w cyklach rocznych. Można wreszcie wskazać istotne czynniki, które powodują, że *business sustainability* postrzegany jest obecnie jako wyłaniający się megatrend [Lubin i Esty, 2010], a nawet nowy paradygmat [Espinosa i in., 2008; Valente, 2015; Pavez i Beveridge, 2013; Dyllick i Muff, 2016; Bansal i DesJardine, 2014; Zucchella i Urban, 2014] czy nadrzędna koncepcja w zarządzaniu [Adamik i Szymańska, 2013]. Należą do nich [Berns i in., 2009; Edwards, 2009; Grudzewski i in., 2010; Lubin i Esty, 2010; Senge i in., 2010; Trzcieliński, 2011; Trzcieliński i in., 2013; Nogalski i Szpitter, 2014; de Boer, 2014]:

- głębokie globalne zmiany otoczenia współczesnych przedsiębiorstw, m.in. szybki wzrost liczby ludności prowadzący do stale rosnącego zapotrzebowania na kurczące się zasoby, intensywne zmiany klimatyczne mające wpływ na dostawy kluczowych surowców, degradacja środowiska naturalnego, zmiana oczekiwań i warunków społecznych prowadząca do wzrostu siły nabywczej, ale i niepokoju społecznych oraz cykliczne kryzysy ekonomiczne;
- współwystępowanie nakładających i przeplatających się procesów globalizacji, integracji i dezintegracji (te ostatnie na poziomie gospodarek narodowych, regionów oraz przedsiębiorstw);
- rosnąca świadomość współzależności działań jednostek, przedsiębiorstw i społeczeństw w skali globalnej. Odchodzenie od postrzegania globalizacji głównie jako obejmującej działalność handlową, finansową i rynki pracy w kierunku globalnych problemów środowiskowych, sprawiedliwości społecznej, globalnego nadzoru czy szerszych stosunków międzynarodowych;

31 Berns i in. [2009] przeprowadzili wywiady z ponad 50 wiodącymi naukowcami MIT, światowymi liderami rozwoju zrównoważonego i trwałego i prezesami największych światowych korporacji oraz z ponad 1500 menedżerami na temat rozumienia przez nich związku między rozwojem zrównoważonym i trwałym a strategiami przedsiębiorstw.

- rosnące oczekiwania ze strony rządów, klientów i społeczeństw co do odpowiedzialności przedsiębiorstw za efekty ich działań, często znajdujące odzwierciedlenie w zmianach legislacyjnych. Wiąże się to z przypisywaniem przedsiębiorstwom znacznej odpowiedzialności za degradację środowiska naturalnego czy powstawanie lub nasilanie się istotnych bolączek społecznych.

Słuszne są tu postulaty Senge'a i in. [2010] na rzecz zaangażowania przedsiębiorstw w rozwój zrównoważony i trwały przedsiębiorstw (choć mają one charakter normatywny):

- nie ma realnej ścieżki rozwojowej, która nie uwzględnia potrzeb przyszłych pokoleń;
- instytucje mają znaczenie, gdyż dzisiejszy świat kształtują nie jednostki, ale sieci przedsiębiorstw, organizacji rządowych i pozarządowych;
- każda prawdziwa zmiana opiera się na nowych sposobach myślenia i postrzegania, autorzy cytują tu słowa Einsteina, według którego nie możemy rozwiązywać problemów, używając takiego samego schematu myślowego, jakim posługiwaliśmy się w trakcie ich tworzenia.

Równocześnie, większość menedżerów nadal pozostaje przy intuicyjnym rozumieniu, czym jest *business sustainability*, koncentruje się na wybranych, przypadkowych zagadnieniach luźno związanych z rozwojem zrównoważonym i trwałym, a większość przedsiębiorstw nie ma żadnych strategicznych wytycznych, programów czy projektów w tym obszarze [Berns i in., 2009; Ihlen, 2015]. Analiza literatury przedmiotu również nie pozwala na sformułowanie jednej, jednoznacznej koncepcji *business sustainability*.

W rozdziale drugim zostaną przytoczone wybrane, najlepiej oddające różnorodność perspektyw koncepcje *business sustainability* i *sustainable business*. Zostaną zidentyfikowane oraz przedyskutowane ich cechy wspólne, kluczowe rozbieżności między nimi i tkwiące w nich paradoksy. Celem rozdziału jest zdefiniowanie pojęcia *business sustainability* oraz określenie i zdefiniowanie jego podstawowych wymiarów.

2.1. Definicja zrównoważonego przedsiębiorstwa i zrównoważenia przedsiębiorstwa

Punktem wyjścia będzie wprowadzenie wykorzystywanej w dalszej części pracy terminologii. W literaturze anglojęzycznej stosowane są, często wymiennie, takie pojęcia jak: *business sustainability* (rzadziej *corporate sustainability*) oraz *sustainable business* (rzadziej *sustainable company*, zdecydowanie najrzadziej: *sustainable organization* i *sustainable enterprise*). Tłumaczenie tych pojęć na język polski jest bardzo trudne. Część badaczy pozostaje wręcz przy ich anglojęzycznym brzmieniu [Grudzewski i in., 2010]. Inni, bazując na podstawowym tłumaczeniu

„sustainable development” jako „zrównoważony rozwój”, przyjmują sformułowanie „zrównoważone przedsiębiorstwo” [Przychodzeń, 2013], „zrównoważony biznes” [Jabłoński, 2013], „zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa” [Adamczyk i Nitkiewicz, 2007] czy „firma zrównoważonego rozwoju” (jak tłumaczenie pojęcia „sustainable company” z książki Laszlo [2008]). W języku polskim „najzgrabniejsze” wydaje się sformułowanie „zrównoważone przedsiębiorstwo” i takie podejście dominuje w literaturze.

Równocześnie sformułowanie „zrównoważone przedsiębiorstwo” sugeruje pewien stan idealny. Jest to wystarczające w sytuacji formułowania ogólnej koncepcji, identyfikacji kluczowych cech takiego przedsiębiorstwa, będącego pewnym idealnym stanem docelowym. Równocześnie jednak, ze względów praktycznych, takie pojęcie wymaga doprecyzowania, określenia pojęcia towarzyszącego, stopniowalnego, np. „zrównoważenia przedsiębiorstwa”. Ponadto „zrównoważone przedsiębiorstwo” naturalnie nawiązuje do teorii równowagi (omówionej przykładowo w pracy Koźmińskiego i Obłója [1989]), która, choć może być pomocna wyjaśnianiu pewnych zagadnień związanych z koncepcją *business sustainability*, to jednak nie może stanowić podstawy rozumienia całego zjawiska. Między innymi nie odnosi się nawet w najmniejszym stopniu do sprawiedliwości wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej czy naturalnych granic szerszego systemu. Część badaczy podkreśla wręcz, że odwoływanie się do równowagi między wymiarami tego zjawiska jest mylące, a nawet niepoprawne [Griessler i Littig, 2005]. Sformułowanie „zrównoważone przedsiębiorstwo” nawiązuje też zbyt do dobrze ugruntowanej, teoretycznie i praktycznie, koncepcji zrównoważonej karty wyników, co jest oczywistym błędem.

Reasumując, w nawiązaniu do dyskusji z rozdziału pierwszego na temat tłumaczenia pojęcia *sustainable development*, której efektem było przyjęcie sformułowania *rozwój zrównoważony i trwały* (a nie dominującego w literaturze, prawodawstwie i popularnym użyciu – „zrównoważony rozwój”), najwłaściwsze wydaje się zastosowanie pojęć: „przedsiębiorstwo zrównoważone i trwałe” oraz „zrównoważenie i trwałość przedsiębiorstwa”. Jednak, po pierwsze, również te nazwy nie wiążą jednoznacznie przedsiębiorstwa z jego udziałem w rozwoju zrównoważonym i trwałym. Podobnie z resztą jak ich anglojęzyczne odpowiedniki, które mogą oznaczać zarówno trwałość i zrównoważenie przedsiębiorstwa samego w sobie (co jest prawdziwe dla części poglądów), jak i zorientowanie przedsiębiorstwa na udział w rozwoju zrównoważonym i trwałym, przedsiębiorstwa będącego częścią tego rozwoju. Problem ten zostanie wyczerpująco omówiony w dalszej części pracy. Po drugie, nazwy te są „niezręcznie” długie i nierozpoznawalne ani wśród teoretyków, ani wśród praktyków zarządzania. Dlatego też, **mimo przytoczonych argumentów i uzasadnionych kontrowersji, zdecydowano o pozostaniu przy dominującym w polskiej literaturze i praktyce sformułowaniu „zrównoważone przedsiębiorstwo” (ang. *sustainable company*) oraz „zrównoważenie przedsiębiorstwa” (ang. *business sustainability*).**

Podstawą do zdefiniowania pojęć „zrównoważone przedsiębiorstwo” i „zrównoważenie przedsiębiorstwa” był systematyczny przegląd literatury. Wykorzystano bazę Scopus, która umożliwia dostęp do wszystkich ważniejszych czasopism międzynarodowych, recenzowanych i publikowanych w języku angielskim. Zdecydowano, że będą wyszukiwane słowa: „business sustainability”, „corporate sustainability”, „sustainable business”, „sustainable company”, „sustainable enterprise”, „sustainable organization”. Przyjęto, że wyszukiwanie będzie dotyczyło jedynie słów zawartych w tytułach opracowań, gdyż celem poszukiwań było zidentyfikowanie prac poświęconych zdefiniowaniu badanych pojęć. Ograniczono się do prac z nauk o zarządzaniu oraz nauk społecznych. Wstępna weryfikacja użytych opracowań pokazała, że często poszukiwane sformułowania były umieszczone w tytułach prac, choć nie znajdowały merytorycznego odzwierciedlenia w ich treści. Dlatego też zdecydowano o przyjęciu dodatkowego kryterium selekcji – w słowach kluczowych powinno znaleźć się przynajmniej jedno z następujących sformułowań: „sustainability” lub „business sustainability”, lub „corporate sustainability”, lub „sustainable business”, lub „sustainability practices”. Zidentyfikowane publikacje zostały poddane weryfikacji wstępnej (analiza tytułów i abstraktów), w wyniku której pozostawiono 101 z nich. Następnie po pogłębionej weryfikacji abstraktów i ogólnej analizie zawartości opracowań ostatecznie przyjęto 71 prac do dalszych analiz. Podsumowanie analiz zawarto w tabeli 9.

Tabela 9. Rezultaty wyszukiwania źródeł literatury przedmiotu w bazie Scopus (data: 28.09.2018)

Kryteria wyszukiwania	Liczba publikacji
W tytule pracy: „business sustainability” lub „corporate sustainability”, lub „sustainable business”, lub „sustainable company”, lub „sustainable enterprise”, lub „sustainable organization”; język angielski	1209
Nauki o zarządzaniu i nauki społeczne	922
Słowa kluczowe: „sustainability” lub „business sustainability”, lub „corporate sustainability”, lub „sustainable business”, lub „sustainability practices”	491
Wstępna weryfikacja tytułów i abstraktów	101
Ostatecznie zakwalifikowane	71

Źródło: opracowanie własne

Dziesięć najczęściej cytowanych opracowań stanowią: Dyllick i Hockerts [2002] – 1041 cytowań, van Marrewijk [2003] – 686 cytowań, Salzmann, Ionescu-Somers i Steger [2005] – 311 cytowań, van Marrewijk i Were [2003] – 205 cytowań, Schaltegger, Lüdeke-Freund i Hansen [2012] – 199 cytowań, Hahn, Figge, Pinkse i Preuss [2010] – 193 cytowania, Montiel [2008] – 193 cytowania, Linnenluecke i Griffiths [2010] – 187 cytowań, Baumgartner i Ebner [2010] – 170 cytowań oraz

Whiteman, Walker i Perego [2013] – 154 cytowania. Ponad połowa wybranych publikacji ukazała się w czasopismach: Business Strategy and the Environment, Journal of Business Ethics, Organization and Environment, Sustainability oraz Journal of Cleaner Production.

Skorzystano również z wyszukiwarki scholar.google.com, jednak jedynie celem wyszukania publikacji w języku polskim (tabela 10). Wśród polskich prac dominują pozycje książkowe, przede wszystkim: Grudzewski i in. [2010], Przychoździ [2013], Adamczyk i Nitkiewicz [2007] czy Jabłoński [2013].

Tabela 10. Rezultaty wyszukiwania źródeł literatury polskojęzycznej przy użyciu Google Scholar (data: 28.09.2018)

Liczba wskazań	Kryteria wyszukiwania		
	„zrównoważone przedsiębiorstwo”	„zrównoważenie przedsiębiorstwa”	„zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa”
początkowa liczba wskazań	61	–	152
po weryfikacji abstraktów, tytułów	7	–	6
ostatecznie zakwalifikowane	13		

Źródło: opracowanie własne

Analiza wybranych publikacji stała się punktem wyjścia do identyfikacji innych prac, kluczowych w procesie definiowania koncepcji zrównoważonego przedsiębiorstwa i zrównoważenia przedsiębiorstwa. Spośród kilkudziesięciu opracowań na szczególną uwagę zasługują: Elkington [1994] – 2488 cytowań; Steurer i in. [2005] – 688 cytowań; Hart i Milstein [2003] – 1524 cytowania, Stubbs i Cocklin [2008] – 588 cytowań; Smith i Sharicz [2011] – 186 cytowań; Keijzers [2002] – 175 cytowań oraz Parrish [2007] – 80 cytowań. W Polsce można ponadto wskazać prace Pabiana [2011, 2013, 2015].

Wnikliwa analiza literatury przedmiotu pozwoliła na wybranie najważniejszych definicji zrównoważonego przedsiębiorstwa (zawarto je w tabeli 11) oraz zrównoważenia przedsiębiorstwa (tabela 12).

Zrównoważone przedsiębiorstwo jest przez część badaczy postrzegane jako pewien stan docelowy, kierunkowskaz rozwoju przedsiębiorstwa w kontekście rozwoju trwałego i zrównoważonego świata – stan nieosiągalny, nieistniejący w rzeczywistości. Kluczowym komponentem tych definicji jest określenie zobowiązania względem społeczeństwa i środowiska naturalnego czy też udziału w rozwoju zrównoważonym i trwałym [Dunphy i in., 2003; Parrish, 2007; Dyllick i Muff, 2016]. Żadne przedsiębiorstwo nie może więc być nazwane przedsiębiorstwem zrównoważonym, jest to swego rodzaju cel ostateczny. Ihlen [2015] odnotowuje jednak niepokojące zjawisko: korporacje odeszły w swojej narracji od argumento-

Tabela 11. Definicje zrównoważenia przedsiębiorstwa

Autorzy	Zrównoważenie przedsiębiorstwa...
IISD* [1992, s. 1]	... oznacza przyjmowanie strategii biznesowych i działań, które zaspokajają obecnie potrzeby przedsiębiorstwa i jego interesariuszy, jednocześnie chroniąc, podtrzymując i wzmacniając ludzkie i naturalne zasoby, które będą potrzebne w przyszłości.
Dyllick i Hockerts [2002, s. 131]	... oznacza zaspokajanie potrzeb bezpośrednich i pośrednich interesariuszy firmy (takich jak udziałowcy, pracownicy, klienci, grupy nacisku, wspólnoty itp.) bez uszczerbku dla zdolności do zaspokojenia potrzeb przyszłych interesariuszy.
van Marrewijk [2003, s. 102]	... przejawia się we włączaniu spraw społecznych i środowiskowych w działalność gospodarczą i w interakcjach z interesariuszami.
Salzmann i in. [2005, s. 27]	... jest strategiczną i zorientowaną na zysk odpowiedzią na problemy ekologiczne i społeczne spowodowane przez działalność podstawową i pomocniczą organizacji.
Steurer i in. [2005, s. 274]	... jest modelem przedsiębiorstwa, odnoszącym się do krótko- i długoterminowej wydajności ekonomicznej, społecznej i środowiskowej przedsiębiorstwa. Dla przedsiębiorstw rozwój trwały i zrównoważony oznacza przyjęcie takich strategii biznesowych i działań, które zaspokajają potrzeby przedsiębiorstwa i jego interesariuszy dziś, a jednocześnie chronią, utrzymują i wzmacniają zasoby naturalne i ludzkie, które będą potrzebne w przyszłości.
Gao [2008, s. 116]	... to stopień, w jakim firmy osiągają swoje wyniki finansowe, społeczne i ekologiczne w sposób zrównoważony i systematyczny.
UN Global Compact [2010, s. 4]	... to dostarczanie przez przedsiębiorstwo długoterminowej wartości pod względem finansowym, społecznym, środowiskowym i etycznym.
Smith i Sharicz [2011, s. 73–74]	... oznacza rezultat działalności organizacji, dobrowolnej lub wymaganej prawnie, który jest przejawem zdolności organizacji do realnego podtrzymania jej działalności biznesowej bez jakiegokolwiek negatywnego wpływu na system społeczny i ekologiczny.
Schaltegger i in. [2013, s. 220]	... to udana zorientowana rynkowo działalność, integrująca z powodzeniem wyzwania ekologiczne, społeczne i ekonomiczne dla przedsiębiorstwa.
Bansal i DesJardine [2014, s. 7]	... to zdolność organizacji do reagowania na krótkoterminowe potrzeby finansowe bez narażania własnych (i innych) zdolności do zaspokojenia przyszłych potrzeb. Czas jest centralnym pojęciem zrównoważenia.
RobecoSAM [2015]	... jest podejściem biznesowym, które tworzy długookresową wartość dla akcjonariuszy przez wykorzystanie szans oraz zarządzanie ryzykiem wynikającym z ekonomicznego, ekologicznego i społecznego rozwoju.
Network for Business Sustainability [2015]	... to modele i decyzje biznesowe, które tworzą wartość ekonomiczną i zapewniają korzyści światu dziś i jutro.
Christensen i in. [2015, s. 137]	... nie jest ani jasnym, ani spójnym pojęciem, ale raczej forum nadawania sensu, różnorodności opinii i debatą nad sprzecznymi społecznymi normami i oczekiwaniami związanymi z działalnością organizacji.
Vermeulen i Witjes [2016, s. 2824]	... implementacja strategii przez poszczególne przedsiębiorstwa celem osiągnięcia rozwoju zrównoważonego i trwałego.

* The International Institute for Sustainable Development (IISD) [https://www.iisd.org/business/pdf/business_strategy.pdf].

Źródło: opracowanie własne

Tabela 12. Definicje zrównoważonego przedsiębiorstwa

Autorzy	Zrównoważone przedsiębiorstwo...
Keijzers [2002, s. 353]	... odnosi się do tych procesów biznesowych, które nie tylko zmniejszają emisję zanieczyszczeń i zapewniają ponowne wykorzystanie odnawialnych źródeł energii oraz zasobów surowców wtórnych, ale także pozwalają na zachowanie kluczowych zasobów kapitału naturalnego, równocześnie pozwalając na adekwatny rozwój społeczny i gospodarczy, zarówno na poziomie kraju, jak i międzynarodowym.
Hart i Milstein [2003, s. 56]	... to takie, które przyczynia się do rozwoju trwałego i zrównoważonego poprzez równoczesne zapewnianie korzyści ekonomicznych, społecznych i środowiskowych.
Dunphy i in. [2003 za: Clifton i Amran, 2011, s. 124]	... zapewnia wysoki zwrot inwestorom, jednak jego podstawowym zobowiązaniem jest wspieranie rozwoju społeczeństwa, które podtrzymuje ekologiczną żywotność planety i jej gatunków oraz przyczynia się do słusznych i sprawiedliwych praktyk społecznych, i spełnienia człowieka.
Funk [2003, s. 65–66]	... to takie, którego cechy i działania są tak zaprojektowane, by zapewnić „pożądaną przyszły stan” wszystkim interesariuszom.
Potocan i Mulej [2007, s. 130]	... w najbardziej ogólnym sensie stara się działać na rzecz osiągnięcia synergicznej całości wymiarów ekonomicznego, ekologicznego, społecznego i etycznego jego działalności.
Parrish [2007, s. 848]	... jest społecznym artefaktem w skali mezo, który należy brać pod uwagę jako potencjalnie silnie oddziałujący środek osiągania rozwoju trwałego i zrównoważonego.
Bertels i in. [2010, s. 9]	... jest odporne i tworzy wartość ekonomiczną, zdrowe ekosystemy i silne społeczności; przetrwają w długim okresie, ponieważ są ściśle związane ze zdrowymi ekonomicznymi, społecznymi i ekologicznymi systemami.
Jabłoński [2013, s. 10]	... to biznes realizowany z jednoczesnym wykorzystaniem, w sposób systemowy, koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa i jego społecznej odpowiedzialności dającej wartość dla interesariuszy.
Dyllick i Muff [2016, s. 166]	... zmienia swoją perspektywę – w miejsce dążenia do minimalizowania negatywnego wpływu, szuka zrozumienia, jak może tworzyć istotny pozytywny wpływ w krytycznych i właściwych obszarach na rzecz społeczeństwa i planety.

Źródło: opracowanie własne

wania, że starają się działać na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego, coraz częściej nazywają się przedsiębiorstwem zrównoważonym, podkreślając, że osiągają określone wyniki i/lub podejmują określone działania. A takie podejście bardziej koreluje z pojęciem zrównoważenia przedsiębiorstwa, które jest raczej zdolnością osiągania wyników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych czy funkcjonowania bez negatywnego oddziaływania na społeczeństwo i środowisko, czy wreszcie podejmowania działań na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego (w tym reagowania na potrzeby interesariuszy, rozwijania strategicznych i opera-

cyjnych odpowiedzi na problemy, ryzyka czy szanse związane z różnymi wymiarami rozwoju zrównoważonego i trwałego) [Salzman i in., 2005; Gao, 2008; Smith i Sharicz, 2011; Bansal i DesJardine, 2014]. Wydaje się, że oba podejścia wzajemnie się uzupełniają. Można przyjąć, że zrównoważenie przedsiębiorstwa jest jego atrybutem – stopniowalnym, właściwym każdemu przedsiębiorstwu, gdy zrównoważone przedsiębiorstwo jest stanem idealnym, ostatecznym [Zgrzywa-Ziemak, 2016]. **Reasumując, w niniejszej pracy przedmiotem zainteresowania będzie przede wszystkim zrównoważenie przedsiębiorstwa.** Jednak pojęcie to wymaga określenia, jakie cechy je kształtują, jakie są stany ekstremalne oraz ewentualne poziomy pośrednie. Podstawą do wyodrębnienia owych **cech** są prace zarówno odnoszące się do zrównoważenia przedsiębiorstwa, jak i przedsiębiorstwa zrównoważonego, a nawet koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego. Należy jednak podkreślić, że określenie **ekstremów** może mieć jedynie charakter ogólny. Z jednej strony wiedza na temat wpływu działań ludzi i organizacji na środowisko naturalne i funkcjonowanie społeczeństw (obecnie i w przyszłości) jest wciąż niewystarczająca. Z drugiej – zrównoważenie przedsiębiorstwa należy do kategorii pojęć dynamicznych, jest procesem ciągłego doskonalenia w kontekście zmieniających się ograniczeń środowiskowych, oczekiwań społecznych oraz aspiracji organizacji. Christensen i in. [2015] uważają, że zrównoważenie przedsiębiorstwa powinno być w przedsiębiorstwach postrzegane jako zjawisko otwarte, wyłaniający się wynik różnorodności opinii nad sprzecznymi normami i oczekiwaniami społecznymi związanymi z działalnością przedsiębiorstwa. Ich zdaniem zamknięcie dyskusji może ograniczać koncepcję do przeszłych rozwiązań i uniemożliwić dostrzeżenie nowych i nieoczekiwanych wymiarów problemu – taka „otwarta konceptualizacja może stymulować wrażliwą, szybką adaptację oraz innowacyjne rozwiązania” [Christensen i in., 2015, s. 137]. Jednak nie można zapominać, że choć cała formalna wiedza jest do pewnego stopnia konstruowana społecznie, to nie wszystkie wersje „prawdy” mogą być równie „właściwe”, a ponadto są takie zjawiska (np. realia biofizyczne), które rzeczywiście istnieją – nieważne czy i jak ludzie je postrzegają i interpretują [Washington, 2015]. W literaturze można również wskazać próby wyznaczania **poziomów zrównoważenia przedsiębiorstwa** [van Marrewijk i Were, 2003; Potocan i Mulej, 2007, Lozano, 2012 czy Dyllick i Muff, 2016], choć wciąż brakuje silnych podstaw teoretycznych uzasadniających ich identyfikację.

Należy podkreślić, że przytoczone w tabelach 11 i 12 definicje stanowią związane podsumowanie bardziej rozbudowanych koncepcji. W załączniku nr 1 zawarto zestawienie ich kluczowych elementów. Ich analiza dowodzi, że koncepcje te są bardzo zróżnicowane, że badacze różne aspekty uznają za istotne, a w przypadku niektórych kwestii ich poglądy są sprzeczne. Podsumowując, należy wymienić elementy, które badacze uznają za ważne, wraz ze wskazaniem rozbieżności w ich rozumieniu:

- **nadrzędny cel istnienia przedsiębiorstwa:** część koncepcji podkreśla nadrzędność zobowiązań na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego świata

[Dunphy i in., 2003; Parrish, 2007; Dyllick i Muff, 2016], inne – konieczność zaspokojenia potrzeb interesariuszy dziś i w przyszłości [Funk, 2003], w wielu koncepcjach dominuje nadrzędność osiągania zysku czy zwrotu dla inwestorów nad innymi kwestiami [van Marrewijk, 2003; Salzmann i in., 2005; RobecoSAM, 2015; NBS, 2015], często mówi się o równoczesnym dostarczaniu wartości dla przedsiębiorstwa, społeczeństwa i środowiska [Hart i Milstein, 2003; Gao, 2008; UN Global Compact, 2010; Jabłoński, 2013];

- **odniesienie do wymiarów rozwoju zrównoważonego i trwałego:** większość badaczy nie odnosi zrównoważenia przedsiębiorstwa bezpośrednio do całego konstruktów rozwoju zrównoważonego i trwałego; równocześnie prawie wszyscy uznają za ważne kwestie ekonomiczne, środowiskowe i społeczne, czyli nawiązują do podstawowych wymiarów tego rozwoju; jednak tylko część uznaje za ważne potrzeby przyszłych pokoleń, głównie przez nacisk na konieczność rozwijania zdolności do zaspokojenia potrzeb przyszłych interesariuszy [IISD, 1992; Dyllick i Hockerts, 2002; Steurer i in., 2005; Lozano, 2012; Bansal i DesJardine, 2014], zdecydowana większość w ogóle nie odnosi się do zasady sprawiedliwości międzypokoleniowej;
- **reaktywność – proaktywność:** część badaczy traktuje zrównoważenie jako odpowiedź na presje zewnętrzne, głównie potrzeby interesariuszy [Dyllick i Hockerts, 2002; van Marrewijk, 2003; Salzmann i in., 2005]; inni za ważną uznają proaktywność działania, często nadają więc zrównoważeniu wymiar strategiczny [IISD, 1992; Hart i Milstein, 2003; Steurer i in., 2005; Parrish, 2007; Jabłoński, 2013; Dyllick i Muff, 2016; RobecoSAM, 2015; NBS, 2015];
- **zakres:** w większości koncepcji jest nacisk, żeby zrównoważenie odnosiło się do całości działalności przedsiębiorstwa, czasem również do całego łańcucha dostaw [Amini i Bienstock, 2014] czy bezpośrednich i pośrednich interesariuszy [Dyllick i Hockerts 2002]; niektórzy jednak przyjmują, że dotyczy ono jedynie części działalności, np. określonych procesów biznesowych [Keijzers, 2002] lub jedynie obszarów szans i zagrożeń społecznych i środowiskowych [RobecoSAM, 2015; NBS, 2015];
- **proces, cecha czy cel:** dla części badaczy istotą zrównoważenia jest **proces** – proces tworzenia wartości [RobecoSAM, 2015], reagowania na wyzwania społeczne i środowiskowe (radzenia sobie z problemami, wykorzystywania szans, zarządzania ryzykiem) [Keijzers, 2002; Funk, 2003; Potocan i Mulej, 2007; Salzmann i in., 2005; NBS 2015; Dyllick i Muff, 2016], osiągania stanu wielowymiarowej, dynamicznej równowagi [Steurer i in., 2005]³² czy proces nadawania sensu w przedsiębiorstwie [Christensen i in., 2015]; dla innych najważniejsze są **cechy przedsiębiorstwa**, które budują jego zdolność osiągania określonych wyników (ekonomicznych, społecznych i środowiskowych) czy

32 Znaczenie teorii równowagi organizacyjnej w kontekście koncepcji zrównoważonego przedsiębiorstwa zostało systematycznie i wyczerpująco omówione w pracy Przychodzeń [2013].

reagowania na wyzwania społeczne i środowiskowe [Gao, 2008; Smith i Sharicz, 2011; Bansal i DesJardine, 2014]; wreszcie – zwłaszcza w przypadku definicji zrównoważonego przedsiębiorstwa – za najważniejszy uznaje się **cel**, którym jest udział w rozwoju zrównoważonym i trwałym [Dunphy, Griffiths i Benn, 2003; Parrish, 2007; Dyllick i Muff, 2016].

Analiza przytoczonych definicji (oraz szerszych koncepcji będących ich podstawą) pozwala dostrzec, że zrównoważenie przedsiębiorstwa jest złożonym fenomenem, integrującym wiele często sprzecznych aspektów. W niniejszym opracowaniu przyjęto jedno podstawowe założenie: **zrównoważenie przedsiębiorstwa musi odnosić się do udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym**. W wyniku sformułowano następującą definicję:

Zrównoważenie przedsiębiorstwa to zobowiązanie i działanie przedsiębiorstwa na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały.

Taka definicja ma swoje konsekwencje. Przede wszystkim zobowiązanie oznacza przyjęcie przez przedsiębiorstwo obowiązku działania na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego, co prowadzi do redefinicji nadrzędnego jego celu oraz wymaga proaktywnej postawy w tym względzie. Po drugie, zrównoważenie przedsiębiorstwa jest zjawiskiem wielowymiarowym. Większość badaczy, formułując koncepcje zrównoważenia przedsiębiorstwa, odnosi się do trzech wymiarów tego zjawiska: ekonomicznego, społecznego i środowiskowego. Jest to konsekwencja powiązania jej z rozwojem zrównoważonym i trwałym. Wielowymiarowość jest przywoływana w odniesieniu do procesu równoważenia celów [Adamczyk i Nitkiewicz, 2007], zapewnienia synergicznej całości trzech wymiarów, zrównoważonego i systematycznego osiągnięcia wyników w tych wymiarach [Steurer i in., 2005; Gao, 2008] oraz wykorzystywania pojawiających się szans czy zarządzania ryzykiem związanym z tymi wymiarami [Salzmann i in., 2005; RobecoSAM, 2015]. Część koncepcji jednoznacznie zorientowanych na udział przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym podkreśla znaczenie zapewnienia korzyści ekonomiczno-społeczno-środowiskowych przez przedsiębiorstwo [Hart i Milstein, 2003], że działalność biznesowa nie powinna negatywnie wpływać na systemy społeczny i ekologiczny [Smith i Sharicz, 2011] lub wręcz że powinna przyczyniać się do rozwoju społecznego i gospodarczego [Keijzers, 2002] bądź społeczeństwa i planety [Dyllick i Muff, 2016]. W niniejszym opracowaniu przyjęto, że przedsiębiorstwo ma być podmiotem rozwoju zrównoważonego i trwałego, a zatem ma mieć swój pozytywny udział w tym rozwoju. Dlatego też punktem wyjścia do wyznaczenia podstawowych wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa jest koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz jego wymiary scharakteryzowane w rozdziale pierwszym. Mimo braku silnych teoretycznych podstaw wy-

szczególnienia właśnie tych wymiarów, wobec braku alternatywnej, uznanej teorii, przyjęto trzy podstawowe wymiary: społeczny, środowiskowy oraz ekonomiczny. Uznano jednak za istotne uwzględnienie również dodatkowych dwóch: horyzontu czasowego, który bezpośrednio nawiązuje do zasady sprawiedliwości międzypokoleniowej [Bansal i DesJardine, 2014; Lozano, 2012], oraz zakresu przestrzennego, który jest szczególnie istotny ze względu na różne oddziaływania przedsiębiorstwa w łańcuchu dostaw czy w cyklu życia produktu [Keijzers, 2002; Vermeulen i Witjes, 2016]. Po trzecie, zaproponowana definicja odnosi się zarówno do celu (jakim jest wkład w rozwój zrównoważony i trwały), procesu (gdyż odnosi się do działań na rzecz owego celu) oraz do cech przedsiębiorstwa (które przyjmuje zobowiązanie i jest zdolne do podjęcia działań).

W dalszej części rozdziału pojęcie „zrównoważenie przedsiębiorstwa” zostanie szczegółowo scharakteryzowane. Przyjęto, że najodpowiedniejszym podejściem owej charakterystyki będzie odniesienie się do poszczególnych jego wymiarów. Będą one podstawą zrozumienia, czym jest *zobowiązanie*, jakie *działania* są ważne i jaki jest *wkład* przedsiębiorstwa w rozwój zrównoważony i trwały. Kolejno zostaną omówione:

- wymiar ekonomiczny – zostanie zdefiniowane pojęcie *wartości zrównoważonej i trwałej*, do czego podstawą będzie dyskusja nad *zobowiązaniami* przedsiębiorstwa względem społeczeństwa i środowiska naturalnego oraz co będzie się wiązało z określeniem *aksjologii zrównoważenia przedsiębiorstwa*;
- wymiar środowiskowy, odnoszący się do zobowiązania i wkładu przedsiębiorstwa w utrzymanie trwałej i zrównoważonej biosfery;
- wymiar społeczny, dotyczący zobowiązania i wkładu przedsiębiorstwa w tworzenie zdrowych i przyjaznych do życia społeczności, aktualnych i przyszłych;
- orientacja czasowa (krótko-, długoterminowa oraz międzypokoleniowa);
- zakres przestrzenny (wewnątrzorganizacyjny, lokalny i globalny).

Ważną częścią tego rozdziału jest odniesienie się do problemu *integracji podstawowych wymiarów zrównoważenia* przedsiębiorstwa, czemu zostanie poświęcony ostatni podrozdział odnoszący się do *zintegrowanej logiki zrównoważenia przedsiębiorstwa*.

2.2. Ku wartości zrównoważonej i trwałej

Podstawowym, choć wciąż kontrowersyjnym problemem w definiowaniu pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa jest określenie nadrzędnego celu przedsiębiorstwa. W wielu koncepcjach zrównoważenia przedsiębiorstwa za jego istotę uznaje się tworzenie długoterminowej wartości [Hart i Milstein, 2003; UN Global Compact, 2010; RobecoSAM, 2015]. Równocześnie jednak pod tym stwierdzeniem kryją się pojęcia o odmiennym, a nawet pod wieloma względami sprzecznym charakterze [Zgrzywa-Ziemak, 2016, 2018].

Wychodząc od definicji samego pojęcia wartości można sięgnąć do *Małej encyklopedii prakseologii i teorii organizacji*, według której to, że jakiś przedmiot posiada wartość, oznacza, że ten przedmiot jest oceniany pozytywnie (wartość dodatnia) albo negatywnie (wartość ujemna) bądź jest preferowany [Pszczółowski, 1978]. Wartość jest więc związana z jej nosicielem, zawsze jest wartością czegoś, jest czemuś przypisana – czemuś materialnemu lub niematerialnemu, osobowemu lub nieosobowemu, zdarzeniu, procesowi, działaniu czy stanowi rzeczy [Ingarden, 1970 za: Jaki, 2012]. Pitelis [2009] dodaje ponadto, że wartość wynika z określonych cech przedmiotu postrzeganych przez podmiot (podmiot, który znajduje się pod wpływem rozpatrywanego przedmiotu lub/i może go wykorzystać). Wartość ma więc charakter subiektywny, „oznacza bowiem pewien stosunek działającego człowieka do danego przedmiotu, związany z przeświadczeniem, że przedmiot ów potrafi zaspokoić – pośrednio lub bezpośrednio – jego potrzeby. Ma jednak również swój aspekt obiektywny, bo jest uzależniona od potencjalnych właściwości danego przedmiotu” [Dobrowolska, 1974, s. 77 za: Pszczółowski, 1978, s. 277]. Rozróżnia się tyle rodzajów wartości, ile jest ocen [Pszczółowski, 1978]. Wartości nie należy jednak opierać na idei „gotowości do zapłaty”, gdyż wtedy zakłada się tylko te cechy za wartościowe, które są rynkowo wycenione [Pitelis, 2009], a przecież mamy do czynienia ze zjawiskami, które mają wartość wewnętrzną i pozostają wartościowe nawet wtedy, gdy nikt nie jest gotowy za nie zapłacić (np. świeże powietrze, uczciwość) lub wręcz nie ma możliwości za nie zapłacić (np. miłość matki opiekującej się dzieckiem).

Pojęcie wartości, będące przedmiotem zainteresowania filozofów już w starożytności (np. Platona czy Arystotelesa), stanowi istotny problem rozpatrywany na gruncie nauk ekonomicznych. Skalik [2016, s. 295] słusznie wskazuje, że „wartości są ściśle związane z funkcjonowaniem organizacji i realizowanymi w niej procesami zarządzania”. Jaki [2012] w sposób systematyczny i wyczerpujący przedstawił ewolucję kategorii wartości przedsiębiorstwa oraz omówił podstawowe teorie wartości przedsiębiorstwa. Poglądy na temat pojęcia wartości ewoluowały: od laboratorystycznej teorii wartości – wartości wymiennej, użytkowej, naturalnej oraz reprodukcyjnej (przede wszystkim prace Smitha, Ricardo oraz Marxa, przy świadomości głębokich różnic między ich poglądami) po teorię wartości opartej na oczekiwanej użyteczności (m.in. prace Mengera, Jevonsa czy Walrasa) [Pitelis, 2009; Jaki, 2012]. Jaki [2012] podkreśla, że współcześnie dominujący jest nurt oparty na subiektywnej użyteczności jako podstawie rozwoju ekonomicznej teorii wartości. Czekaj [2012] słusznie zwraca uwagę, że w działalności gospodarczej szczególnie ważne jest dostrzeżenie statycznych i dynamicznych nośników wartości. Wartości są bowiem ukonstytuowane na realnym fundamencie rzeczy i stanów rzeczy (statyczne nośniki jak dobro, zasób, czynnik produkcji, produkt bądź towar) oraz przez czynności kształtujące właściwości przedmiotów i stanów decydujące o ich zdolności do zaspakajania potrzeb użytkowników w określonym miejscu i czasie (dynamiczne nośniki wartości czyli proces tworzenia wartości) [Czekaj, 2012].

Analiza kategorii wartości z perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstwa jest ukształtowana przez teorie ekonomiczne i wartość jest rozpatrywana z perspektywy procesu zarządzania przedsiębiorstwem, rachunkowości przedsiębiorstwa oraz jego wyceny. Jaki [2012] podkreśla, że wartość stanowi również podmiot celowych działań – wtedy jest ona związana z produktami i usługami, strumieniami pieniężnymi, zasobami przedsiębiorstwa (rzeczymi, finansowymi, informacyjnymi czy ludzkimi, zasobami materialnymi i niematerialnymi), czy przedsiębiorstwem jako całością.

W pracach nad zrównoważeniem przedsiębiorstwa pojęcie tworzenia wartości wyłania się w wielu kontekstach. Główna różnica dotyczy tego, *dla kogo tworzona jest wartość: czy dla właścicieli (akcjonariuszy), czy szerszej grupy interesariuszy, czy tylko interesariuszy bliższych, czy również dalszych* – wtedy wyłania się koncepcja wartości tworzonej dla społeczeństwa czy na rzecz środowiska naturalnego. Brak jest zgodności, *co jest przedmiotem wartościowania: przedsiębiorstwo, produkt i/lub usługa, proces czy zasoby oraz jak definiowana jest wartość*, jako: wynik ekonomiczny, wpływ na środowisko, na społeczeństwo, wynik synergiczny, krótkoterminowy czy długookresowy³³. Nie bez znaczenia są również różnice odnoszące się do tego, *przez kogo tworzona jest wartość: czy należy ograniczyć się do wartości generowanej przez dane przedsiębiorstwo, a może należy odnieść się do całego łańcucha dostaw czy sieci współpracy*. Pokróćce zostaną nakreślone kluczowe podejścia w tym obszarze. Równocześnie odpowiedzi na pytania związane z tworzeniem wartości stanowią podstawę wyszczególnienia zasadniczo odmiennych podejść do rozumienia koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa.

2.2.1. Przetrawanie i rozwój jako istota zrównoważenia przedsiębiorstwa

Część koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa, zwłaszcza tych rozwijanych przez praktyków zarządzania i firmy konsultingowe, koncentruje się na tym, jak zaangażowanie społeczne czy środowiskowe przyczynia się do tworzenia wartości dla przedsiębiorstwa. Dobrym przykładem jest ta zaprezentowana przez Kuhna i McIntire’a [2014], według której zrównoważenie przedsiębiorstwa bazuje na dwóch przesłankach: przedsiębiorstwa muszą wносить wkład na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego, a równocześnie każda taka inwestycja powinna zapewnić zwrot przedsiębiorstwu. Autorzy ci umiejscawiają działania na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego w obszarze pozabiznesowych działań przedsiębiorstwa. Pokazują, że zaangażowanie w problemy rozwoju zrównoważonego i trwałego, żeby było zyskowne dla przedsiębiorstwa, powinno być podporządko-

33 Pomiar wartości w kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego jest niezwykle złożony i trudny. Problemowi temu zostanie poświęcona odrębna część w rozdziale trzecim.

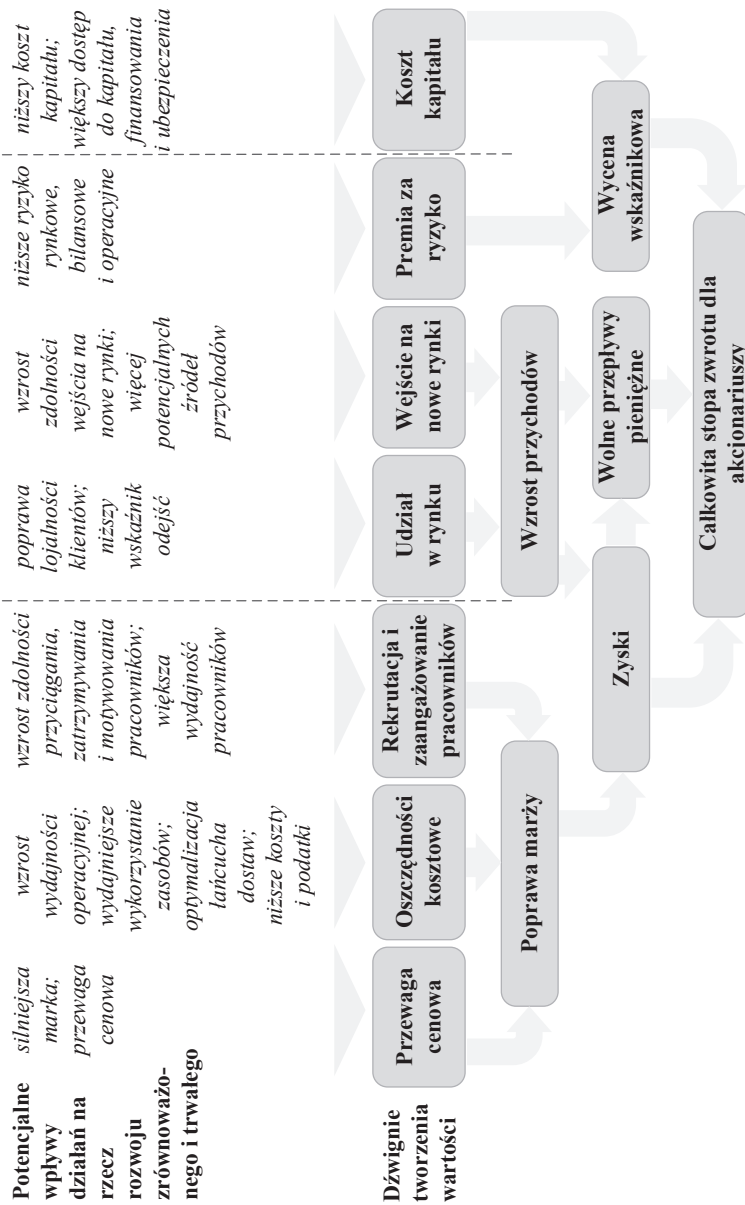
wane „zasadzie zachowania pędu”, gdy istniejące mocne strony przedsiębiorstwa pokrywają się z potrzebami społecznymi wpisanymi w strategię przedsiębiorstwa oraz gdy możliwe jest znalezienie dobrego partnera (organizacji pozarządowej), wtedy przedsiębiorstwo uzyskuje maksymalny wpływ w kontekście zaangażowanych środków. Autorzy przytaczają wypracowany w przedsiębiorstwie UPS (United Parcel Service) proces:

- określić mocne strony przedsiębiorstwa (kapitał, wiedza i doświadczenie, relacje, procesy, aktywa fizyczne, bystrość);
- wyznaczyć obszary, w które potencjalnie należy inwestować (obszary, które na poziomie strategicznym są kluczowe dla najważniejszych interesariuszy i mają największy wpływ na sukces przedsiębiorstwa);
- znaleźć dźwignię (działania, w które przedsiębiorstwo już jest zaangażowane, a gdzie dodatkowy wysiłek może przynieść szczególnie duży efekt);
- zbudować produktywne partnerstwo;
- określić inne źródła mocnych stron tkwiące w sieci organizacji, rozszerzonym łańcuchu dostaw, w branży.

Kuehn i McIntire [2014] podkreślają, że takie działania są dla przedsiębiorstw zyskowe, choć często wewnątrzorganizacyjne systemy pomiarowe nie są w stanie uchwycić bezpośrednich ich efektów, wiele z tych efektów ma bowiem charakter nieuchwytny i odroczony w czasie (np. ochrona reputacji przedsiębiorstwa, wzrost wartości marki, inspiracja dla pracowników, rozwój liderów). Propozycja Kuehna i McIntire’a [2014] jest szczególnie ze względu na dwa aspekty. Wiele przedsiębiorstw nadal postrzega sprawy społeczne i środowiskowe jako oddzielne względem podstawowej działalności przedsiębiorstwa (zorientowanej na wartość ekonomiczną), równocześnie dostrzegana jest potrzeba angażowania się przedsiębiorstwa (tworzenie wartości dla społeczeństwa, na rzecz środowiska), co jest nadal ekonomicznie uzasadniane, czyli dominuje przekonanie, że działania takie mają być pośrednio zyskowe dla przedsiębiorstwa. Nie jest to odosobniony pogląd.

Według niektórych istotą zrównoważenia przedsiębiorstwa jest tworzenie długookresowej wartości dla akcjonariuszy poprzez wykorzystanie szans oraz zarządzanie ryzykiem w trzech wymiarach: ekonomicznym, ekologicznym i społecznym [RobecoSAM, 2015]. Przykładowo Berns i in. [2009], na bardzo wysokim poziomie ogólności, nakreślili wpływ wysiłków w obszarze rozwoju zrównoważonego i trwałego na proces tworzenia wartości dla inwestorów – rysunek 6. Berns i in. [2009] podkreślają, że problematyka rozwoju zrównoważonego i trwałego ma potencjalny wpływ na wszystkie działania przedsiębiorstwa: procesy podstawowe – od rozwoju, produkcji po sprzedaż i procesy pomocnicze oraz na krótko i długookresowe dźwignie tworzenia wartości. Mówią więc o przekonującym uzasadnieniu biznesowym dla inwestycji zorientowanych na rozwój zrównoważony i trwały.

Podobnie Bonini [2012] wskazują, że najlepsi menedżerowie dążą do zapewnienia długoterminowej wartości przedsiębiorstwa poprzez zmianę strategii i praktyk zarządzania w celu pełnego wykorzystania potencjału rynku zrównowa-



Rys. 6. Wpływ działań na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego na tworzenie wartości

Źródło: [Berns i in., 2009, s. 24]

zonych produktów i usług oraz równoczesnej redukcji i ograniczenia zrównoważonych kosztów i ryzyka. Jest to podejście analogiczne do tego reprezentowanego przez RobecoSAM [2015], jednak w miejsce tworzenia długookresowej wartości dla akcjonariuszy następuje dążenie do zapewnienia długoterminowej wartości przedsiębiorstwa. Można tu też wskazać wiele koncepcji, które są zorientowane na zaspokajanie potrzeb przedsiębiorstwa i jego interesariuszy oraz przyjmują świadomie strategię biznesowe i działania zorientowane na ochronę, utrzymanie i wzmocnienie zasobów, które będą potrzebne przedsiębiorstwu w przyszłości [IISD, 1992; Steurer i in., 2005].

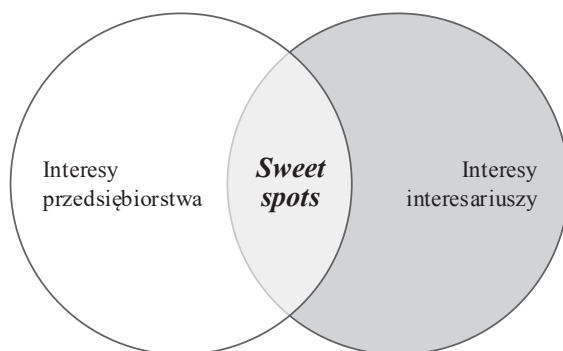
Dyllick i Muff [2016] określają takie podejście jako *Zrównoważenie Przedsiębiorstwa 1.0* (ang. *Business Sustainability 1.0*) i podkreślają, że jest ono przejawem bardzo uproszczonego, bliskiego *business as usual*. W świetle przytoczonych poglądów dla działalności przedsiębiorstwa problemy rozwoju zrównoważonego i trwałego nie są istotne, dopóki nie stanowią szansy lub zagrożenia, korzyści lub kosztu ważnych w kontekście wartości dla akcjonariuszy czy wartości przedsiębiorstwa (choć, co należy podkreślić, obie koncepcje przyjmują perspektywę wszystkich trzech wymiarów rozwoju zrównoważonego i trwałego). W konsekwencji z reguły pozostają poza podstawową działalnością przedsiębiorstwa. Istotą tego podejścia jest przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa jako systemu, abstrahuje ono od rozwoju zrównoważonego i trwałego świata [Clifton i Amran, 2011; Ihlen, 2015].

2.2.2. Przetrwanie i rozwój przedsiębiorstwa wspólnie z systemem jako istota zrównoważenia przedsiębiorstwa

Istotą licznych koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa jest równoczesne (zrównoważone, systematyczne) osiąganie wyników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych [Hart i Milstein, 2003; Gao, 2008; Sekerka i Stimel, 2011] czy tworzenie wartości ekonomicznej przy zapewnianiu korzyści światu dziś i jutro [NBS, 2015]. W literaturze przyjęła się tu nazwa: podejście „wygrana – wygrana”. Hahn i in. [2010] podkreślają, że jest to aktualnie dominujące podejście (oni określają je jako paradygmat) i że niewielu badaczy wychodzi poza tę (wąską ich zdaniem) perspektywę. Kluczowe dla tego podejścia jest orientowanie się przedsiębiorstwa na poszukiwanie obszarów opłacalnych dla przedsiębiorstwa, a korzystnych społecznie i/lub środowiskowo.

Dobrym przykładem koncepcji bazującej na tym podejściu jest ta zaproponowana przez Savitza i Webera [2006], która jest spójna z poglądem van Marrewijka i Werre’a [2003], że podejście „wygrana – wygrana” odnosi się przede wszystkim do relacji między zaspokajaniem potrzeb i interesów przedsiębiorstwa i interesariuszy. Savitz i Weber [2006] podkreślają, że przedsiębiorstwa są odpowiedzialne przed większą liczbą osób niż się wydaje i niż zdają sobie sprawę – przed pra-

ownikami, klientami, społecznością, w ramach której funkcjonuje, oraz społeczeństwem jako całością. Dlatego, ich zdaniem, zrównoważone przedsiębiorstwo stale zarządza ryzykiem i maksymalizuje szanse poprzez identyfikowanie kluczowych interesariuszy oraz angażowanie się w sprawy wspólnie ważne. Zrównoważone przedsiębiorstwo prowadzi działalność tak, by wszyscy interesariusze odnosili korzyści, identyfikuje obszary, w których „czynienie dobra” i „działanie zyskowe” stanowią synonimy i pozwalają unikać „domniemanego konfliktu między społeczeństwem a akcjonariuszami” [Savitz i Weber, 2006]. Autorzy nazywają owe obszary „the sustainability sweet spots” czyli obszary działalności wspólne dla przedsiębiorstwa (i jego finansowo zaangażowanych interesariuszy) oraz z punktu widzenia dobra publicznego (czyli interesariuszy niefinansowych). Może tu chodzić zarówno o oferowanie produktów proekologicznych czy prospołecznych, jak i obsługę rynków ważnych w kontekście określonych problemów społecznych, rozwijanie modeli biznesowych wychodzących naprzeciw wyzwaniom społecznym czy środowiskowym, stosowanie procesów, metod zarządzania sprzyjających, np. redukcji negatywnych wpływów na środowisko, zwiększenie transparentności działalności przedsiębiorstwa itp. Autorzy omawiają wiele takich obszarów, przykładowo dla GE i PepsiCo. Rysunek 7 oddaje istotę proponowanej koncepcji.



Rys. 7. Sustainability sweet spots

Źródło: opracowanie własne

Można tu mówić o przededefiniowaniu pojęcia wartości generowanej przez przedsiębiorstwo w odniesieniu do tego, dla kogo jest ona tworzona. W tym kontekście niewątpliwie na szczególną uwagę zasługuje koncepcja wartości ekonomiczno-społecznej³⁴ (ang. *shared value*) Portera i Kramera [2011], którą charakteryzuje bardzo wysoka rozpoznawalność zarówno wśród praktyków,

34 Tłumaczenie „shared value” jako „wartość ekonomiczno-społeczna” zostało zaczerpnięte z artykułu Portera i Kramera [2011] w HBR Polska. Wydawałoby się wskazane przyjąć raczej tłumaczenie „wartość wspólna” (ujmując kwestie społeczne, ekonomiczne i środowiskowe). Jednak, choć autorzy artykułu nie odzęgają się od problemów środowiska naturalnego, to przyjmują skrajnie antropocentryczne podejście i traktują środowisko naturalne jako jedną z „kwestii spo-

jak i teoretyków zarządzania. Ich artykuł *The big idea: creating shared value* z 2011 roku został zacytowany ponad 7500 razy (do października 2018). Crane i in. [2014] podkreślają istotny wpływ artykułu na strategię korporacji na całym świecie (artykuł jest obowiązkową lekturą na najbardziej prestiżowych studiach MBA i kursach menedżerskich) oraz strategię EU w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw. Koncepcja stanowi modyfikację zaproponowanego przez Harta i Milsteina [2003] pojęcia „wartości zrównoważonej i trwałej”³⁵ (ang. *sustainable value*), ponadto teorii zarządzania relacjami z interesariuszami na rzecz budowania wspólnej wartości oraz społecznej innowacji. Wydaje się, że wartością koncepcji jest właśnie zintegrowanie wielu dotychczasowych pojęć, zaproponowanie pojęcia wartości ekonomiczno-społecznej oraz jego popularyzacja.

Porter i Kramer podkreślają, że w działalności gospodarczej wciąż dominuje wąski sposób postrzegania wytwarzania wartości: przedsiębiorstwa „optymalizują swoje krótkoterminowe wyniki finansowe, tworząc bańki, rozmijając się z najważniejszymi potrzebami klientów i ignorując szersze oddziaływania, które determinują ich długookresowy sukces” [Porter i Kramer, 2011, s. 4]. Autorzy formułują zasadę tworzenia wartości ekonomiczno-społecznej polegającą na „wytwarzaniu wartości³⁶ ekonomicznej w sposób, który jednocześnie tworzy wartość społeczną przez to, że wychodzi naprzeciw potrzebom i problemom społeczeństwa” [Porter i Kramer, 2011, s. 4]. Pojęcie wartości ekonomiczno-społecznej według Portera i Kramera bazuje na następujących założeniach [Porter i Kramer, 2011, s. 5]:

- rynki są kształtowane przez potrzeby społeczne, a nie jedynie przez konwencjonalne wymagania ekonomiczne;
- skutek społecznych szkód lub niedostatków przedsiębiorstwa często ponoszą wewnętrzne koszty;
- przeciwdziałanie społecznym krzywdom i niedoborom nie musi wiązać się z dodatkowymi kosztami (zwiększenie produktywności czy rozszerzenie rynków może być skutkiem innowacyjności, nowych technologii, metod i technik zarządzania, metod operacyjnych).

Autorzy ci zakładają, że największe szanse wytwarzania wartości ekonomiczno-społecznej muszą być ściśle związane z działalnością przedsiębiorstwa, dotyczyć obszarów, które są dla niego najważniejsze. Społecznie ważne kwestie powinny być przekuwane na szanse biznesowe, co pozwoli na równoczesne rozwiązywanie społecznych problemów oraz osiąganie większych zysków. Przedsiębiorstwa mogą wytwarzać wartość ekonomiczną, wytwarzając wartość społeczną [Porter i Kramer, 2011]:

- przeformułowując produkty i rynki: autorzy przytaczają wiele produktów i usług zaspokajających potrzeby społeczne i przyjaznych ekologicznie, z któ-

lecznych”. Dlatego też uznano za wskazane pozostanie przy tłumaczeniu „wartość ekonomiczno-społeczna”.

35 Ze względu na istotę merytoryczną tego pojęcia przyjęto za właściwe takie jego sformułowanie.

36 Wartość jest tu rozumiana jako relacja korzyści do kosztów, a nie jako suma samych korzyści.

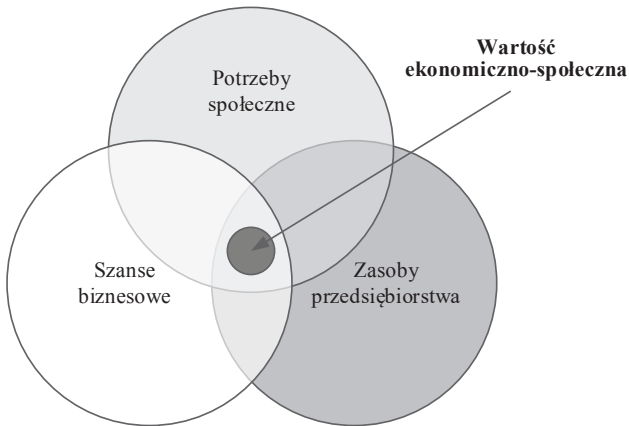
rych sprzedaży przychody rosną szybciej niż z tych tradycyjnych, dotychczas oferowanych (jak zdrowa żywność, rozwiązania na rzecz oszczędnego gospodarowania energią) oraz wskazują na nowych klientów i rynki „u podstaw piramidy gospodarczej”³⁷;

- przedefiniowując produktywność w obrębie łańcucha wartości: głębsze spojrzenie na produktywność i rosnąca świadomość nieskuteczności krótkoterminowych redukcji kosztów dają początek nowym podejściom w następujących obszarach: wykorzystanie energii i logistyka, wykorzystanie zasobów, zaopatrzenie (partnerskie, długookresowe relacje z dostawcami w miejsce ich eksploatacji), dystrybucja (projektowanie dystrybucji korzystnej społecznie i ekologicznie), wydajność pracy (inwestycje w zdrowie pracowników, bezpieczeństwo pracy, umiejętności pracowników), lokalizacja (przeniesienie czynności bliżej siedzib i zmniejszenie liczby lokalizacji głównych zakładów produkcyjnych; najmocniejszymi konkurentami na arenie międzynarodowej będą te firmy, które potrafią zapaść głębsze korzenie w ważnych dla ich działalności lokalnych społecznościach);
- tworząc pomocnicze klastry branżowe w miejscach, w których prowadzą działalność (najlepsze programy rozwoju klastrów to te, które obejmują współpracę przedstawicieli sektora prywatnego, stowarzyszeń branżowych, agend rządowych i organizacji pozarządowych).

Porter i Kramer [2011] mówią o tzw. spirali wartości ekonomiczno-społecznej, gdy zwiększenie wartości w jednym obszarze otwiera możliwości w drugim. U podstaw kształtowania wartości ekonomiczno-społecznej leży dobrowolność. Zdaniem autorów przedsiębiorstwa podejmują naprawdę skuteczne kroki na rzecz rozwiązywania ważnych społecznie kwestii (w tym poprawy stanu środowiska naturalnego) wtedy, gdy potraktują je jako szansę biznesową czy „motor produktywności”, a nie jako poprawiającą samopoczucie reakcję na presję z zewnątrz [Porter i Kramer, 2011]. Szczególna rola – rola regulacyjna – przypada rządowi jako odpowiedzialnym za regulację, które wspierają tworzenie wspólnej wartości przez określanie jasnych, mierzalnych społecznych celów, standardowych wyników, definiowanie terminów osiągnięcia wyników oraz wdrożenia uniwersalnego systemu raportowania wyników [Porter i Kramer, 2011].

Koncepcja Portera i Kramera [2011] jest doskonałym przykładem poglądu, że biznes i społeczeństwo to nie dwie przeciwstawne siły, że są one współzależne, czyli przykładem szerszego podejścia do zrównoważenia przedsiębiorstwa „wygrana – wygrana”. Jednak wielu badaczy postawiło, zasadne w obliczu założeń podejścia „wygrana – wygrana”, pytanie, czy naprawdę opłaca się angażować w kwestie rozwoju zrównoważonego i trwałego.

37 Nawiązanie do Prahalada i Harta [2002] oraz Prahalada [2006].



Rys. 8. Wartość ekonomiczno-społeczna

Źródło: <https://www.sharedvalue.org/about-shared-value> (dostęp: 5.10.2018)

„Pragmatyczna schizofrenia”: czy przedsiębiorstwu opłaca się angażować w rozwój zrównoważony i trwały?

Margolis i in. [2009] celnie podkreślają, że gdyby dowieść, iż czynienie dobra jest związane z powodzeniem przedsiębiorstwa, to mogłoby to przekonać przedsiębiorstwa do odejścia od wątpliwych moralnie praktyk oraz do świadomego zaangażowania się w rozwiązywanie ważnych dla ludzkości kwestii. Już prawie 45 lat prowadzone są badania empiryczne zorientowane na określenie związku między prospołecznymi działaniami przedsiębiorstw a ich wynikami finansowymi – pierwsza praca w tym zakresie, autorstwa Bragдона i Marlina, została opublikowana 1972 roku [Margolis i in., 2009]. Jednak mimo że można przywołać kompleksowe analizy związku między zaangażowaniem społecznym i środowiskowym a wynikami finansowymi, efektywnością czy szeroko rozumianym powodzeniem przedsiębiorstw [Orlitzky i in., 2003; Margolis i in., 2009; Gao, Bansal, 2013; Przychodzeń, 2013; Grewatsch, Kleindienst, 2017], to wciąż brak jednoznacznej odpowiedzi co do jego charakteru. Z jednej strony w literaturze wskazuje się na liczne korzyści związane z aktywnością prospołeczną i proekologiczną przedsiębiorstwa, przede wszystkim:

- wzrost produktywności w wyniku stosowania proekologicznych technologii [Berns i in., 2009; Sekerka i Stimel, 2011; Majumdar i Marcus, 2001 za: Przychodzeń, 2013];
- redukcja ryzyka gospodarczego (np. niezależnienie się od określonych zasobów, mniejsze ryzyko kar, ryzyko utraty reputacji) [Lo i Sheu, 2007];
- wzrost sprzedaży i udziału w rynku związany z drastycznie rosnącym deklaratywnym zainteresowaniem działalnością prospołeczną i proekologiczną ze strony klientów [Baruch i in., 2010; Kotler i in., 2012];

- wyższa wycena produktów [Elfenbein i McManus, 2010];
- wzmocnienie pozycji marki i poprawa wizerunku przedsiębiorstwa [Berns i in., 2009; Zajac, 2010; Kotler i in., 2012];
- wzrost atrakcyjności dla inwestorów i analityków finansowych [Kotler i in., 2012];
- poprawa relacji z klientami i pracownikami [Gao i Bansal, 2013; Zajac, 2010];
- wzrost satysfakcji, morale i utrzymanie pracowników [Berns i in., 2009; Zajac, 2010];
- wzrost zdolności przyciągania, motywowania i zatrzymywania pracowników [Kotler i in., 2012];
- ochrona przed negatywnymi reakcjami lokalnej społeczności czy grup klientów, restrykcjami rządowymi itp. [Engert i in., 2016];
- silniejsze relacje z interesariuszami [Berns i in., 2009], co przyczynia się do rozwoju niematerialnych zasobów i zdolności oraz zmniejsza konflikty z interesariuszami [Gao i Bansal, 2013];
- poprawa poziomu konkurencyjności i ewentualne nowe źródła przewagi konkurencyjnej [Berns i in., 2009; Zajac, 2010; Sekerka i Stimel, 2011];
- innowacje produktowe, rynkowe oraz procesowe [Berns i in., 2009].

Przychodzeń [2013] przytacza jednak również poglądy, według których działalność prospołeczna i proekologiczna jest przede wszystkim źródłem kosztów [Becchetti i Ciciretti, 2009] oraz że dobrowolne prośrodowiskowe inwestycje negatywnie wpływają na wartość dla akcjonariuszy [Fisher-Vanden i Thorburn, 2011]. Ameer i Othman [2012] twierdzą, że już od lat 80. ubiegłego stulecia dyskusja nad związkiem między wynikami finansowymi przedsiębiorstw a podejmowaniem przez nie działań społecznie odpowiedzialnych spolaryzowała się. Z jednej strony dominuje pogląd, że przedsiębiorstwa doświadczają sprzeczności między wymaganiami społecznej odpowiedzialności a osiąganiem rezultatów finansowych, z drugiej – że przedsiębiorstwa mogą osiągać wyróżniające wyniki finansowe zaspokajając równocześnie wiele ważnych społecznych i środowiskowych potrzeb [Ameer i Othman, 2012].

Można odwołać się do badań empirycznych w tym obszarze. Metaanaliza Orlitzky'ego i in. [2003], którzy przeanalizowali 52 prace badawcze, wskazuje na brak podstaw do wyciągania uniwersalnych wniosków na temat relacji między inwestycjami społecznie odpowiedzialnymi a rentownością przedsiębiorstw. Margolis i in. [2009] po dokonaniu metaanalizy 214 prac badawczych na temat związku między wynikami społecznymi (ang. *corporate social performance*) i finansowymi (ang. *corporate financial performance*) konkludują: jest między nimi umiarkowanie pozytywny związek, jednak przedsiębiorstwa zaangażowane społecznie nie uzyskują z tego powodu niższych wyników finansowych. Z kolei ujawnione złe zachowania przedsiębiorstw mają negatywny wpływ na wyniki finansowe i jest on większy niż pozytywny wpływ zachowań dobrych. Grewatsch i Kleindienst [2017] wskazują, że większość badań empirycznych przez nich przeanalizowanych (wzięli

pod uwagę 22 badania empiryczne opublikowane w wysoko punktowanych czasopismach w latach 1972–2013) dowodzi pozytywnego związku między różnymi aspektami zrównoważenia przedsiębiorstwa a wynikami finansowymi, w szczególności: między prospołecznymi działaniami przedsiębiorstw a ich wynikami finansowymi [Blanco i in. 2013; Godfrey i in., 2009; Hull i Rothenberg, 2008; Servaes i Tamayo, 2013; Tang i in., 2012; Wang i Choi, 2013; Flammer, 2013; Aguinis i Glavas, 2012; Kurapatskie i Darnall, 2013; van Beurden i Gössling, 2008] oraz między wynikami środowiskowymi a finansowymi [Klassen i McLaughlin, 1996; Russo i Fouts, 1997; Dixon-Fowler i in., 2013]. Autorzy ci przytaczają również prace dowodzące negatywnego wpływu działalności prospołecznej [Wang i Bansal, 2012] oraz prośrodowiskowej [Busch, Hoffmann, 2011], braku bezpośredniego związku [Surroca i in., 2010] czy dowodzące, że zależność ta ma charakter nieliniowy [Lankoski, 2008]. Z kolei Przychodzeń [2013] zwraca uwagę, że liczne analizy dowodzą tzw. odwrotnej przyczynowości – to lepsza kondycja finansowa przyczynia się do wzrostu zaangażowania prospołecznego [Margolis i Elfenbein, 2008] czy w działalność prośrodowiskową [Nakao i in., 2007]. Najnowsze badania empiryczne potwierdzają, że zależność ta ma charakter dwukierunkowy [Ameer i Othman, 2012; Martínez-Ferrero i Frías-Aceituno, 2015].

Według Surrocy i in. [2010] związek między działalnością prospołeczną a wynikami finansowymi ma charakter pośredni, a nie bezpośredni. Grewatsch i Kleindienst [2017] optują za przyjmowaniem sytuacyjnego podejścia w badaniach i rozumieniu tej relacji, a co za tym idzie – włączania do analiz licznych moderatorów i mediatorów. Clarkson i in. [2011] podkreślają znaczenie wielu specyficznych czynników, od których zależy zyskowość włączenia w strategię przedsiębiorstwa i procesy podejmowania decyzji aspektów środowiskowych.

Grewatsch i Kleindienst [2017] opowiadają się więc za odejściem od wąskiego postrzegania relacji między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego wynikami finansowymi na rzecz strategicznego rozumienia zrównoważenia przedsiębiorstwa i jego wpływu na całościową efektywność organizacji. Gao i Bansal [2013] na drodze empirycznej dowiedli, że wyniki finansowe oraz społeczne i środowiskowe zaangażowanie są osiągnięte równocześnie, co jest wynikiem istniejących między nimi współzależności. Wykorzystując dane z 738 przedsiębiorstw z 13 lat ich funkcjonowania, autorzy ci zweryfikowali pozytywnie hipotezę o zintegrowanej logice zrównoważenia przedsiębiorstwa (wykorzystali dane indeksu KLD, dlatego też skoncentrowali się na pozytywnych społecznych i ekologicznych inicjatywach przedsiębiorstw).

Należy podkreślić, że istnieją istotne różnice między sposobem definiowania wyników społecznych czy środowiskowych. Większość badaczy odnosiła się do zaangażowania przedsiębiorstw w realizację wielowymiarowych społecznych zobowiązań (gospodarczych, prawnych, etycznych i filantropijnych), do zasad przedsiębiorstwa w tym obszarze, sposobów reagowania na istotne społecznie kwestie, obserwowalnych praktyk i wyników działania; inni koncentrowali się na

relacjach przedsiębiorstwa z interesariuszami. W wielu przypadkach zagadnienia ekologiczne były traktowane jako część zaangażowania społecznego, w niewielu stanowiły one odrębny przedmiot zainteresowania. W efekcie przyjęte sposoby operacjonalizacji zmiennych są bardzo zróżnicowane; mierzono: przyjęte przez przedsiębiorstwa polityki, ujawniane wyniki społecznego zaangażowania, wpływ na środowisko, działania filantropijne, ujawnione zachowania nieodpowiedzialne społecznie; przy czym brano pod uwagę wyniki raportowane przez same przedsiębiorstwa, oceny zewnętrznych obserwatorów (np. ranking Fortune), oceny wewnętrznych audytorów (najczęściej indeksy KLD i DJSI) czy wyniki określane na poziomie grup przedsiębiorstw (wyniki funduszy inwestycyjnych) [Margolis i in., 2009]. Wyniki finansowe były mierzone przede wszystkim przy wykorzystaniu miar rachunkowości przedsiębiorstw oraz wyceny rynkowej [Margolis i in., 2009; Grewatsch i Kleindienst, 2017]. Badacze brali pod uwagę wielu zróżnicowanych moderatorów i liczne czynniki pośredniczące, jednak badania w tym obszarze mają nadal ograniczony charakter [Grewatsch i Kleindienst, 2017].

Podejście wygrana – wygrana: uwagi końcowe

Reasumując, nie można jednoznacznie, przyczynowo-skutkowo powiązać zaangażowania prospołecznego i proekologicznego z wynikami ekonomicznymi. Relacja ta ma charakter złożony, jest moderowana wieloma czynnikami, uwarunkowana sytuacyjnie, a co więcej – dynamiczna, zmienna w czasie.

Z jednej strony, podejście wygrana – wygrana, a szczególnie propozycja Portera i Kramera [2011] stanowią istotną zmianę jakościową. Postulują integrację celów biznesowych i społecznych, wspierają dostrzeganie powiązań między nimi, odchodzą od postrzegania zaangażowania społecznego w sposób oderwany od istoty działalności przedsiębiorstwa. W konsekwencji sprzyjają rozwijaniu wiedzy z obszaru zarządzania aż po praktyczne rozwiązania, które wcielają sprawy ważne społecznie (i środowiskowo) zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym w działalność przedsiębiorstw z różnych branż.

Jednak koncepcje wygrana – wygrana, obiecując „opłacalność”, sprowadzają problematykę zrównoważenia przedsiębiorstwa do obszarów opłacalnych dla przedsiębiorstwa i budują uproszczony, nieprawdziwy obraz. Stwarzają iluzję, która prowadzi do ignorowania naturalnych napięć między społecznymi, środowiskowymi i ekonomicznymi celami, między różnymi grupami interesariuszy oraz między krótko- i długookresowymi dążeniami. To z kolei prowadzi to do rozwijania takich metod, technik i narzędzi, które nie proponują rozwiązań na rzecz radzenia sobie z sytuacjami napięć i konfliktów. Powstaje ryzyko, że przedsiębiorstwa przede wszystkim skupią się na prostych, atrakcyjnych marketingowo problemach lub wybranych bardzo zyskownych przedsięwzięciach, a nie na rzeczywistych pro-

blemach społecznych czy ekologicznych, które wiążą się z ich działalnością. Savitz i Weber [2006] podkreślają, że nie każde przedsiębiorstwo może działać według podejścia wygrana – wygrana (dobrym przykładem są tu przemysły naftowy, zbrojeniowy czy tytoniowy). Dostrzegają oni, że interesy właścicieli i innych interesariuszy mogą być sprzeczne. Inny pogląd reprezentują Porter i Kramer [2011]. Ich zdaniem przedsiębiorstwo może budować wartość ekonomiczno-społeczną na nowych rynkach, w odniesieniu do nowych grup klientów czy nowych produktów³⁸ niezależnie od negatywnego wpływu ich podstawowych produktów czy sposobów działania (technologii, procesów, metod itp.) wszędzie tam, gdzie wyłania się szansa biznesowa. Podejście to może wydawać się „pragmatyczne”, pozwalające potencjalnie na stopniową, ewolucyjną zmianę. W istocie jednak, choć proponuje zintegrowanie spraw ważnych społecznie i środowiskowo z celami przedsiębiorstwa, to równocześnie „usprawiedliwia” brak zaangażowania w sytuacjach nieopłacalnych, niestanowiących szansy biznesowej lub takich, gdzie trudno jednoznacznie wykażać tę opłacalność. Może to w skrajnym przypadku prowadzić do swojego rodzaju „pragmatycznej schizofrenii” – podejmowania przez przedsiębiorstwo odizolowanych wysiłków w celu stworzenia wartości dla pracowników, partnerów biznesowych, społeczeństwa czy na rzecz środowiska naturalnego, gdy jego podstawowa działalność pozostaje szkodliwa w obliczu wyzwania rozwoju trwałego i zrównoważonego [Ihlen, 2015].

Należy się zgodzić z najważniejszą krytyczną uwagą względem koncepcji Portera i Kramera, jaką wnoszą Crane i in. [2014]: koncepcja wartości ekonomiczno-społecznej, wbrew zapewnieniom jej twórców, nie przeddefiniuje podstawowego celu przedsiębiorstwa, gdyż unika głębszej refleksji nad systematyczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw w społeczeństwie. Koncepcja ta nie wymaga zmiany postawy moralnej, bazuje na dotychczasowym założeniu o postępowaniu zgodnie z własnym interesem, przyjmującym, że istotą relacji między przedsiębiorstwem a otoczeniem (klientami, dostawcami, rynkami itd.) oraz podstawą zyskowności jest konkurencja (zgodnie z modelem Portera) [Crane i in., 2014]. Wydaje się, że ten argument należy rozszerzyć na całe podejście wygrana – wygrana. Według Hahna i in. [2015] skupienie się na rozwiązaniach podejścia (paradygmatu) wygrana – wygrana maskuje znaczący i potencjalnie pozytywny udział przedsiębiorstw w rozwoju zrównoważonym i trwałym świata.

38 Przykładem mogą być działania na rzecz rozwijania odnawialnych źródeł energii przez przedsiębiorstwa branży naftowej czy oferowanie samochodu hybrydowego przez koncern samochodowy (co w obu przypadkach stanowi nikły procent działalności przedsiębiorstwa).

2.2.3. Udział przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym jako istota jego zrównoważenia

Można wskazać grupę badaczy, którzy przyjmują, że istotą zrównoważenia przedsiębiorstwa jest tworzenie długookresowej wartości na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego. Podstawą tego podejścia jest założenie, że przedsiębiorstwa przez swoją działalność mają i powinny mieć wpływ na aspekty ważne dla rozwoju zrównoważonego i trwałego świata. Przykładowo Dyllick i Muff [2016] twierdzą, że prawdziwie zrównoważone przedsiębiorstwo szuka zrozumienia, jak może w sposób istotny i pozytywny wpływać na krytycznie ważne obszary dla społeczeństwa i planety. Autorzy mówią tu o tzw. Zrównoważeniu Przedsiębiorstwa 3.0 (ang. *Business Sustainability 3.0*). W pewnym uproszeniu można powiedzieć, że przedsiębiorstwa powinny oferować takie produkty i/lub usługi oraz działać w taki sposób, by w długim okresie przyczynić się do tworzenia warunków zdrowych i przyjaznych do życia społeczności oraz do zachowania i odnowy środowiska naturalnego. W tym kontekście, choć przedsiębiorstwo musi generować zysk (umożliwiający odtwarzanie posiadanego potencjału oraz jego rozwój), to nadrzędnym celem staje się zobowiązanie na rzecz rozwoju szerszego systemu socjo-ekologicznego, a nie tworzenie wartości dla inwestorów [Senge i in., 2010]. Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego pozostaje właściwa szerszemu względem przedsiębiorstwa systemowi, a przedsiębiorstwo ma swój udział, może przyczynić się do rozwoju tego systemu [Jennings i Zandbergen, 1995].

Krytyka dotychczas omówionych podejść do zrównoważenia przedsiębiorstwa (instrumentalnego i wygrana – wygrana) skłania do stwierdzenia, że warunkiem rzeczywistego zaangażowania przedsiębiorstwa w rozwój zrównoważony i trwały jest zmiana postawy moralnej, odnoszącej się do zagadnienia zobowiązań i odpowiedzialności przedsiębiorstw względem społeczeństwa i świata. Tak postawiony problem wymaga odpowiedzi na trzy podstawowe pytania:

- Czy przedsiębiorstwo jest podmiotem moralnym?
- Czy przedsiębiorstwo może ponosić odpowiedzialność względem społeczeństwa?
- Jakie są zobowiązania przedsiębiorstwa względem społeczeństwa i świata?
Kolejno zostaną rozpatrzone postawione pytania.

Przedsiębiorstwo jako podmiot moralny

Hess [2013] odnosi się do problemu odpowiedzialności moralnej korporacji, wskazując, że korporacja jest podmiotem moralnym, a co za tym idzie – ma moralne zobowiązania. Nie może jednak być zakwalifikowana jako osoba, której przysługują szczególnie prawa, która jest uprawniona do ochrony jej praw jako osoby

(istoty ludzkiej). Autorka podkreśla jednak, że można mówić o logicznie zintegrowanym zespole zobowiązań korporacji, bazującym na faktach i wartościach, który jest w rzeczywistości logicznie zintegrowanym zespołem przekonań (co do tego, jaka jest rzeczywistość) oraz pragnień (w kontekście tego, co jest uznane za wartościowe). Te przekonania i pragnienia napędzają działania korporacji (które w kontekście przekonań i pragnień należy uznać za intencjonalne) oraz pozwalają na ocenę korporacji jako instrumentalnie racjonalnej lub nieracjonalnej. Korporacyjne przekonania i pragnienia nie są jednak przekonaniem i pragnieniem członków korporacji (którzy mogą się z nimi utożsamiać lub nie, mogą też być ich zupełnie nieświadomi), a działania członków korporacji tak długo, jak są częścią realizacji korporacyjnych zobowiązań (wynikają z jej przekonań i pragnień), należy uznać za przynależne korporacji jako całości, a nie właściwe poszczególnym jej członkom. Choć Hess [2013] odnosi się do szczególnego przypadku przedsiębiorstwa, jakim jest korporacja³⁹, to powyższe argumenty mogą być odniesione do przedsiębiorstw w ogóle, choć w innego typu formach własności, gdzie nie występuje oddzielenie własności od zarządzania, przekonania i pragnienia organizacji będą częściej tożsame z rzeczywistymi przekonaniem i pragnieniem właścicieli przedsiębiorstwa. Dlatego też w dalszych rozważaniach (w sytuacjach, gdzie będzie to poprawne) będzie wykorzystywane szersze pojęcie: przedsiębiorstwa, a nie korporacji. Hess [2013] wskazuje, że nowe zobowiązania przedsiębiorstwa są wcielane w racjonalny punkt widzenia jako podmiotu na przynajmniej trzy sposoby:

- poprzez formalne procesy podejmowania decyzji: menedżerowie biorący udział w formalnych procesach podejmowania decyzji nie koniecznie wyrażają osobiste poglądy czy przekonania, gdyż głosują czy optują za przyjęciem określonych zobowiązań przez przedsiębiorstwo, mając na względzie racjonalny punkt widzenia z perspektywy tego przedsiębiorstwa;
- poprzez rozproszone podejmowanie decyzji, kiedy jednostki podejmują drobne decyzje bez kontekstu systemowego, bez refleksji nad długookresowymi konsekwencjami, jednak stopniowo, oddolnie następuje zmiana zobowiązań przedsiębiorstwa;
- poprzez zmianę kulturową, będącą przykładowo wynikiem gwałtownych zmian warunków funkcjonowania przedsiębiorstwa, poprzez napływ członków itp.

Przedsiębiorstwo to nie tylko suma intencji poszczególnych ludzi – członków przedsiębiorstwa, ale „szczególna intencja” przejawiająca się przyjęciem określonego nadrzędnego celu (i hierarchii celów) oraz strukturą organizacyjną (podziałem pracy, rozmieszczeniem uprawnień decyzyjnych, drogą służbową itp.), która wspiera usystematyzowany kierunek działania jednostek [Chryssides i Kaler, 1999;

39 Korporacja jest spółką akcyjną (typ spółki kapitałowej). Korporacje są współcześnie niezwykle ważnym przedmiotem rozważań zarówno dla teorii, jak i praktyki na płaszczyźnie nie tylko ekonomicznej, ale również etycznej i politycznej [Polowczyk, 2012b].

French, 1979 za: Crane i Matten, 2016]. Podobnie Polowczyk [2012b] podkreśla, że można mówić o świadomości i samoświadomości grupowej, która jest obecna we wspólnych celach, zadaniach, sposobach myślenia, intencjach, interesach, przekonaniach, wreszcie identyfikacji z firmą. Moralny wymiar odpowiedzialności przedsiębiorstw jest wynikiem określonej kultury organizacyjnej [Moore, 1999; Polowczyk, 2012a]. Choć Polowczyk [2012b] podkreśla, że nie wszystkie grupy mogą mieć intencje (i w związku z tym być odpowiedzialne za szkody), to każde przedsiębiorstwo ma intencje ze względu na to, że stanowi zidentyfikowany podmiot decyzyjny, charakteryzuje je celowość działań (wynikając ze wspólnych przekonań i pragnień), określone procedury decyzyjne, struktura organizacyjna i kultura organizacyjna.

Odpowiedzialność moralna przedsiębiorstw

Możliwe jest zatem podnoszenie problemu *odpowiedzialności moralnej przedsiębiorstw* w odniesieniu ich relacji ze społeczeństwem i środowiskiem naturalnym, ale czy zasadne? „Ktoś jest odpowiedzialny moralnie wówczas, gdy istnieje znane i przewidywalne prawdopodobieństwo, że jego bierność lub aktywność doprowadzi do skutków podlegających ocenie moralnej” [Polowczyk, 2012a, s. 39]. Polowczyk wskazuje, że odpowiedzialność jest konstytuowana przez wpływ, kontrolę i przewidywalność. Z perspektywy tych trzech warunków podmioty gospodarcze są formalnie odpowiedzialne, czyli mogą być do odpowiedzialności pociągnięte. Wpływ oznacza relację przyczynową, a biznes wchodzi w liczne kontrolowalne i silne związki przyczynowe z rzeczywistością: „Tworzy miasta i zakłady pracy, zanieczyszcza powietrze, buduje elektrownie wiatrowe i słoneczne, statki i rakiety kosmiczne, angażuje miliardy ludzi jako pracowników. Niemal nie sposób spotkać miejsca na Ziemi, gdzie ludzka działalność gospodarcza nie pozostawiła swych śladów” [Polowczyk, 2012a, s. 47]. Oczywiście wpływ przedsiębiorstw na społeczeństwo i środowisko naturalne ma różny charakter – jest pozytywny, negatywny bądź neutralny. Równocześnie współczesne przedsiębiorstwa mają wiedzę, środki i narzędzia, by przewidywać skutki swoich działań. Crane i Matten [2016] dodają, że organizacje poprzez swoje działania przyczyniają się do licznych problemów społecznych i ekologicznych, powinny ponosić odpowiedzialność za działania prewencyjne przeciwko powstawaniu takich problemów oraz działania na rzecz rozwiązywania stworzonych problemów. Wreszcie przedsiębiorstwa – szczególnie międzynarodowe korporacje – są współcześnie bogatsze i potężniejsze od niektórych państw narodowych, powinny więc użyć tej władzy na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego [Bakan, 2004; Crane i Matten, 2016; Polowczyk, 2012a]. Chryssides i Kaler [1999] jednak podkreślają, że korporacja (ten szczególny rodzaj przedsiębiorstwa) nie ma zdolności do ponoszenia odpowiedzialności. Korporacja nie może być w pełni ukarana za negatywne działania – może zrekompensować szkodę, ale nie może „odbyć kary” za zły postępek (przykładowo nie

może odbyć kary pozbawienia wolności). To na ludziach – szczególnie na najwyższym kierownictwie – może spoczywać odpowiedzialność [Chryssides i Kaler, 1999]. Podobnie Bakan [2004], w nawiązaniu do literatury z obszaru etyki biznesu, opowiada się za pewnym stopniem odpowiedzialności, która jest właściwa korporacjom, jednak nie jest ona tym samym, jest zdecydowanie słabsza niż moralna odpowiedzialność jednostek. Wciąż dyskutuje się, kto jest moralnie odpowiedzialny w korporacjach, w jakim stopniu jest odpowiedzialny i jaki sposób karania lub nagradzania będzie z etycznego punktu widzenia najbardziej adekwatny [Polowczyk, 2012b]. Należy podkreślić, że częścią dyskusji nad odpowiedzialnością biznesu i przedsiębiorstw jest przeciwstawianie sobie argumentu neutralności aksjologicznej, jest to tzw. podejście separacyjne [Dasgupta, 2005 za: Su i Colander, 2013], jednak w niniejszym opracowaniu przyjęto pogląd o zaangażowaniu aksjologicznym ekonomii i zjawisk przez nią opisywanych, czyli podejście nieseparacyjne [Sen, 1987 za: Su, Colander, 2013]. Stawianie granic między faktami i wartościami może prowadzić do bezrefleksyjnego przyjęcia określonych wartości, a postrzeganie faktów nie jest wolne od przyjętych wartości (w tym wartości etycznych). W związku z tym opowiedziano się za moralnymi (a nie tylko gospodarczymi czy prawnymi) przesłankami społecznych zobowiązań przedsiębiorstw.

Zobowiązania przedsiębiorstwa względem społeczeństwa i świata

Poglądy odnoszące się do zobowiązań przedsiębiorstw względem społeczeństwa są bardzo zróżnicowane: od przekonania, że nie mogą one realizować żadnych szczególnych zobowiązań względem społeczeństwa i środowiska naturalnego (wykraczających poza ekonomiczne i prawne zobowiązania); przez pogląd, że przedsiębiorstwa nie mają i nie powinny mieć żadnych takich zobowiązań; przez przyjęcie, że choć przedsiębiorstwa nie mają żadnych zobowiązań względem społeczeństwa i środowiska naturalnego, to jednak powinny przyjąć na siebie pewne zobowiązania; aż po przeświadczenie, że mają zobowiązania względem społeczeństwa i środowiska naturalnego i muszą je realizować.

Friedman [1970], gorący zwolennik leseferystycznego kapitalizmu, zaprzecza jakimkolwiek zobowiązaniom społecznym przedsiębiorstw poza maksymalizacją zysku, który jednak musi być uzyskany w ramach otwartej i wolnej konkurencji, bez podstępów i oszustwa. Podkreśla on również, że dążenie do zysku musi być zgodne z prawem i obyczajami moralnymi. Odrzuca więc jakąkolwiek aktywną moralnie rolę przedsiębiorstwa w społeczeństwie, pozostając przy biernym unikaniu zła [Chryssides i Kaler, 1999]. Poglądy Friedmana są reprezentacją szerszych argumentów odnoszących się do istoty leseferystycznego kapitalizmu, gdzie mechanizmy rynkowe (a nie polityczne czy społeczne) są jedynym odpowiednim sposobem alokacji rzadkich zasobów, a wspólnemu dobru najlepiej służą ci, któ-

rzy zabiegają o własne egoistyczne interesy. To dzięki niewidzialnej ręce rynku, zdaniem Friedmana, dochodzi do pomnożenia dobrobytu ludzkości. Friedman twierdzi, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa może istnieć wyłącznie kosztem zysku, a jeśli tak nie jest, to nie należy jej uznawać za działalność społecznie odpowiedzialną, ale za działalność zorientowaną na zysk. Chryssides i Kaler [1999] wskazują, że takie rozumowanie świadczy o nieoddzielaniu zagadnień wyniku i motywu. Jednak Friedman [1970] sprzeciwia się społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (w szczególności korporacji), wskazując, że jej oczekiwanie jest nielogiczne – tylko istoty ludzkie mogą ponosić moralną odpowiedzialność za swoje działania, a korporacja jest „osobą prawną”. W wywiadzie stanowiącym część filmu *The Corporation* (z 2003 r.) Friedman pyta, czy budynek ponosi moralną odpowiedzialność, jeśli nie, to jak sztuczny twór, jakim jest korporacja (jako osoba prawna), ma ponosić odpowiedzialność społeczną – tylko ludzie mogą być podmiotami moralnymi. Podkreśla jednak, że podstawowym zobowiązaniem menedżerów zatrudnionych w korporacjach jest działanie zgodnie z interesami udziałowców – to jest ich moralny imperatyw, a przedkładanie celów społecznych czy środowiskowych ponad zyski jest aktem niemoralnym. Przejmowanie przez korporację zobowiązań społecznych prowadzi do strat finansowych, gdyż ktoś musi zapłacić za te dodatkowe działania, usługi czy produkty (a w konsekwencji dywidendy będą niższe lub produkty droższe, lub płace niższe, lub reinwestowany zysk będzie niższy). Wreszcie, jak twierdzi, zagadnienia i problemy społeczne są przynależne władzom, a nie menedżerom korporacji. To z podatków powinny być pokryte społeczne zobowiązania, to demokratycznie wybrane rządy powinny decydować o tym, jakie potrzeby społeczne powinny być zaspokajane [Friedman, 1970]. Jak podkreślają Sternad i in. [2016], prymat wartości dla akcjonariuszy od dziesięcioleci stanowi podstawę myślenia o istocie biznesu. Jednak, zwłaszcza od czasu ostatniego globalnego kryzysu finansowego, coraz częściej jest on krytykowany. Przykładem niech będą słowa Kaya [2015], czołowego ekonomisty Financial Times, który zaprzecza, że jedynym celem przedsiębiorstw powinien być zysk: „musimy oddychać, by żyć, ale oddychanie nie jest jedynym celem życia”; czy słowa Welcha, który koncentrację na maksymalizacji wartości dla akcjonariuszy jako najważniejszym celu przedsiębiorstwa nazywa „najgłępszym pomysłem świata” [za: Sternad i in., 2016, s. 7].

Pewne rozszerzenie stanowiska Friedmana proponuje przykładowo Sternberg [1998]. Przynajmniej postuluje, by zamiast do zysków odnosić się do długookresowej wartości (finansowej) dla właściciela. Podkreśla ona, że zyski, podobnie jak zyski przypadające na akcję, dochód z inwestycji i wszelkie inne środki księgowości są notorycznie niepewne: charakteryzują się krótkowzrocznością, nie biorą pod uwagę następstw obecnych działań, a wieloznaczność i elastyczność standardów księgowania dopuszcza znaczne różnice deklarowanej wysokości zysków. Ponadto prezentowane przez nią podejście jest podejściem teleologicznym, podkreśla więc znaczenie celu działalności gospodarczej dla zrozumienia zobowiązań przedsiębiorstw. Tym celem

jest maksymalizowanie długookresowej wartości właścicielskiej poprzez sprzedaż produktów i usług przy zachowaniu zwyczajnej przyzwoitości oraz sprawiedliwości dystrybtywnej. „Celem działań gospodarczych nie jest wspieranie wspólnego dobra. (...) Przedsiębiorstwo nie jest też organizacją dobroczynną, kościołem, szkołą czy klubem; nie jest – poza pewnymi wyjątkami – agendą rządową lub organem polityki społecznej” [Sternberg, 1998, s. 55]. Wreszcie rozszerza koncepcję Friedmana, odnosząc się do właścicieli, a nie akcjonariuszy (dotyczy więc wszelkich przedsiębiorstw, a nie tylko korporacji).

Wiele założeń poglądu o braku zobowiązań przedsiębiorstw względem społeczeństwa i środowiska naturalnego stało się przedmiotem dyskusji. Podkreśla się, że dążenie do idealnie wolnego rynku propagowane przez Friedmana jest utopijne – nie występuje w rzeczywistości, w coraz bardziej globalnej rzeczywistości [Miklaszewska, 2014]. Krytykowano wielokrotnie ideę samowystarczalności sumy egoizmów rynkowych jako gwaranta dobra [Polowczyk, 2012a]. Przykładowo Stiglitz [2010] wskazuje, że liczne cechy przypisywane gospodarce wolnorynkowej (przez Friedmana i jego zwolenników) mają w istocie jedynie charakter założeń niemożliwych do spełnienia w rzeczywistości. Współcześnie równowaga ogólna jest najważniejszą koncepcją ekonomiczną [Dąbrowski, 2008], jednak, jak podkreśla Stiglitz [2010], warunki, jakie muszą być spełnione, by gospodarka była wydajna, według tej teorii są bardzo restrykcyjne, jeśli nie niemożliwe do spełnienia (np. dostęp pełnej informacji wszystkich uczestników, gdy nawet niewielka asymetria informacyjna prowadzi do istotnego obniżenia efektywności gospodarki/odejścia od stanu równowagi). Model idealnych rynków jest czasem nazywany modelem neoklasycznym [Stiglitz, 2010]. Można wskazać obszary, w których wolny rynek zawodzi [Bakan, 2004; Stiglitz, 2010; Dobrzyński, 2011; Polowczyk, 2012a; Freeman, Moutchnik, 2013]:

- wolny rynek nie sprzyja powstawaniu wielu dóbr publicznych, tych produktów i usług, które, choć użyteczne dla społeczeństwa, to koszt ich wytworzenia przewyższa jednostkowe korzyści;
- wolny rynek będzie sprzyjał produktom i usługom, które, choć szkodliwe społecznie, to generują wysokie korzyści jednostkom;
- bezwzględne działanie jednostek (w tym przedsiębiorstw) w swoim interesie prowadzi do przetrucania na otoczenie wielu kosztów efektów ubocznych (ang. *externalities*), przykładowo „tragedia dóbr wspólnych” czy problem „pasażera na gapę” (zanieczyszczenie środowiska naturalnego, przywłaszczanie zasobów publicznych itp.);
- powstawanie ryzyka moralnego, gdy nabywca może koszty dobra czy usługi przerzucić na kogoś innego;
- unikanie konkurencji poprzez praktyki monopolistyczne;
- asymetria informacyjna, która jest faktem, może prowadzić do nieefektywnej alokacji zasobów, wyparcia produktu lepszego przez gorszy, oszustw, rezygnacji z transakcji.

Sandoval [2015] przytacza poglądy, według których to organizacje biznesowe przez swoje zorientowanie na zysk nieuchronnie prowadzą do społecznych i środowiskowych problemów, a także poglądy postulujące konieczność radykalnej zmiany systemu gospodarczego w kierunku społecznie odpowiedzialnej gospodarki. Wskazuje między innymi, że konkurencja będąca istotą gospodarki wolnorynkowej nieuchronnie popycha pojedyncze przedsiębiorstwa do społecznie nieracjonalnych praktyk – eksploatacji ludzi i środowiska naturalnego [Sandoval, 2015]. Aby przetrwać, muszą stale dążyć do:

- zwiększania wydajności i obniżania kosztów działalności – co może prowadzić do nadmiernej eksploatacji pracowników i zasobów naturalnych, do przerzucania kosztów na partnerów biznesowych, na społeczeństwo [Washington, 2015];
- maksymalizacji przychodów ze sprzedaży produktów i usług, co przykładowo może prowadzić do nadprodukcji i związanych z nią zanieczyszczeń, do nadmiernej konsumpcji i jej kosztów społecznych oraz negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne [Assadourian, 2013].

Anita Roddick (założycielka brytyjskiej marki kosmetyków i sieci sklepów z kosmetykami The Body Shop) mówiła nawet o „religii maksymalizowania zysków w biznesie” i wskazywała na jego amoralność, gdyż zmusza uczciwych ludzi do robienia złych rzeczy w imię zysku [Bakan, 2004]. Stiglitz [2010] uważa, że zbyt leseferystyczny kapitalizm i zbytne „urynkowienie egzystencji” stwarzają zagrożenie dla otwartego i demokratycznego społeczeństwa.

Odmówienie zobowiązań i odpowiedzialności społecznej przez przedsiębiorstwa prowadzi więc do strategii, działań i wyników podporządkowanych jedynie ich interesom, często kosztem szerszego systemu, nie może więc przyczyniać się do rozwoju świata zrównoważonego i trwałego.

Coraz częściej podkreśla się w literaturze, że interpretacje poglądów Adama Smitha (który był nie tylko ekonomistą, ale i etykiem) dokonane przez Fiedmana i jego zwolenników są zbyt wąskie, wskazując na te jego poglądy, które odnosiły się do konieczności kapitału moralnego dla należytego funkcjonowania niewidzialnej ręki rynku [Sen, 1995 za: Miklaszewska, 2014; Polowczyk, 2012a]. Orientacja korporacji wyłącznie na zysk ma wynikać z poglądu, że menedżerowie są wyłącznie pełnomocnikami akcjonariuszy. Jednak, jak wskazują Chryssides i Kaler [1999], rodzi się pytanie, czego rzeczywiście chcą akcjonariusze oraz co leży w ich interesie (co nie musi iść w parze). Wyłania się wątpliwość, czy interesy korporacji należy utożsamiać wyłącznie z interesami akcjonariuszy. Freeman i Moutchnik [2013], w nawiązaniu do teorii interesariuszy, stwierdzają, że o sukcesie przedsiębiorstwa świadczy coś więcej niż tylko zysk, że przedsiębiorstwom przyświecają ważne cele pozafinansowe, że tworzą one wartość dla klientów, dostawców, pracowników, społeczności czy inwestorów. W ich mniemaniu kapitalizm to system społecznej współpracy, a ludzie to złożone istoty, a nie prości egoiści. Przedsiębiorstwa, dostarczając produktów i usług, dając możliwość pracy (która przyczynia się do

zaspokojenia licznych potrzeb ludzkich), poprzez innowacje rozwiązują wiele bolesnych problemów społecznych i ekologicznych. Dlatego zysk nie jest dobrym odzwierciedleniem efektywności organizacji. Między innymi zysk nie zawsze adekwatnie wychwytuje, jaka jest rzeczywista wartość dostarczana interesariuszom, nie pokazuje też współzależności między klientami, dostawcami, pracownikami, społecznościami itp. [Freeman i Moutchnik, 2013].

Wyłania się koncepcja oświeconego egoizmu, w której przedsiębiorstwa przyjmują społeczne zobowiązania w takim stopniu, w jakim przyczynia się to do ich powodzenia [Mintzberg, 1983; Davis, 1973], przykładowo: prowadzi do wzrostu satysfakcji klientów, sprzyja postrzeganiu organizacji jako atrakcyjnego miejsca pracy dla pożądaných specjalistów, sprzyja łagodzeniu ograniczeń prawnych i zmniejszeniu kontroli rządowych, chroni organizację przed negatywnymi reakcjami lokalnej społeczności czy grup klientów, restrykcjami rządowymi itp. Czy, przytaczając Friedmana [1970] utrzymującego, że działania na rzecz społeczeństwa, których celem jest korzyść przedsiębiorstwa, są w istocie jedynie dążeniem do maksymalizacji zysku pod płaszczykiem społecznej odpowiedzialności, należy deprecjonować tego typu inicjatywy przedsiębiorstwa? Oczywiście należy się tu odnieść do tak trudno identyfikowalnych, często niemożliwych do określenia intencji [Crane i Matten, 2016]. Polowczyk [2012a] mówi o quasimoralnej ekonomicznej odpowiedzialności biznesu lub podmiotu gospodarczego i definiuje ją jako „zgodę na wzięcie na siebie odpowiedzialności moralnej z uwagi na możliwą maksymalizację zysku” [Polowczyk, 2012a, s. 43]. Bakan [2004] przytacza definicję społecznej odpowiedzialności biznesu byłego szefa koncernu paliwowego BP, Johna Browne, że jest to dobry biznes napędzany logiką oświeconego interesu własnego, gdzie kluczowy jest rachunek kosztów – wydatki powinny się zwrócić i być stosunkowo niewielkie, tak aby maksymalizacja zysków działała jak dobrze naoliwiona maszyna. Zdaniem Portera i Kramera [2006] biznes i społeczeństwo potrzebują siebie nawzajem:

- przedsiębiorstwa, by odnosić sukcesy, potrzebują zdrowego społeczeństwa: wyedukowanej, zdrowej siły roboczej, dostępu do zasobów naturalnych, kompetentnych władz, poszanowania prawa i przestrzegania praw własności), a
- zdrowe społeczeństwa potrzebują przedsiębiorstw odnoszących sukcesy – tworzących nowe miejsca pracy, zapewniających pożądanę produkty i usługi, budujących majątek i tworzących innowacyjne rozwiązania.

Jeśli biznes bądź społeczeństwo dąży do celów przynoszących mu korzyści kosztem drugiej strony, oznacza to dla niego wkroczenie na niebezpieczną drogę – krótkotrwały zysk jednej ze stron zmniejsza bowiem szanse na długoterminową pomyślność obu [Porter i Kramer, 2006]. Jednak pogłębiona analiza proponowanej Portera i Kramera [2006; 2011] wartości ekonomiczno-społecznej (ang. *shared value*), również w kontekście wcielenia jej w praktykę zarządzania, jednoznacznie dowodzi, że po pierwsze koncentruje się ona głównie na „wygranej” dla przedsiębiorstwa w postaci sukcesu ekonomicznego z pominięciem „wygranej” dla spo-

łeczeństwa [Dembek i in., 2016]. Przedsiębiorstwa zajmują się problemami społecznymi nie z powodu moralnego obowiązku czy społecznej konieczności (np. z powodu ważności problemów społecznych), ale dlatego, że postrzegają je jako potencjalne źródło zysku. W konsekwencji wiele problemów społecznych pozostaje poza zainteresowaniem przedsiębiorstw, nawet jeśli ich działanie przyczynia się do pogłębiania tych problemów. Działanie takie może potencjalnie prowadzić do wzrostu gospodarczego, jednak nie przyczynia się do rozwoju zrównoważonego i trwałego, gdyż potencjalnie zwiększa niesprawiedliwość i nierówność społeczną [Sandoval, 2015].

Istnieje jednak liczna grupa „klasycznych” badaczy, którzy podkreślają, że przedsiębiorstwa muszą zapewnić, iż ich cele i działania wychodzą naprzeciw oczekiwaniom społecznym, są zgodne z celami i wartościami społeczeństwa, rozpatrują wpływ swojej działalności na cały społeczny system [Bowen, 1953; Frederick, 1960; Davis, 1973; Carroll, 1979]. Carroll [1991] podkreśla, że społeczeństwo formułuje względem przedsiębiorstw oczekiwania o różnym charakterze i że układają się one w piramidę – przechodzenie na wyższe poziomy jest uwarunkowane wypełnieniem powinności z niższych poziomów (od odpowiedzialności ekonomicznej do filantropijnej): odpowiedzialność ekonomiczna (wymagana przez społeczeństwo), odpowiedzialność prawna (wymagana przez społeczeństwo), odpowiedzialność etyczna (oczekiwana przez społeczeństwo, jednak nie może być wymagana) oraz odpowiedzialność filantropijna (pożądana przez społeczeństwo, ale nie może być wymagana czy oczekiwana). Wartością koncepcji Carrolla jest wyróżnienie różnych społecznych odpowiedzialności przedsiębiorstw, a ponadto, jak podkreślają Crane i Matten [2016], jest to podejście bardzo pragmatyczne. Jednak idea piramidy wydaje się nie do końca trafiona. Przede wszystkim chybione jest szukanie analogii między piramidą Masłowa a Carrolla (na które wskazuje m.in. Kachniewska [2008]): przedsiębiorstwo jak człowiek potrzebuje środków do życia (odpowiedzialność ekonomiczna), po zaspokojeniu podstawowych potrzeb mozolnie wspina się po kolejnych szczeblach, uzyskując bezpieczeństwo (odpowiedzialność prawna), uznanie i akceptację (odpowiedzialność etyczna), by wreszcie móc się samorealizować (odpowiedzialność filantropijna). Taka analogia jest nadużyciem – przykładowo trudno porównać decyzję o rozwiązaniu przedsiębiorstwa, które spełnia oczekiwania ekonomiczne, świadomie łamiąc prawo czy normy etyczne, do odebrania życia człowiekowi, który postępuje nieetycznie, walcząc o przetrwanie. Ponadto pogląd o tym, że przedsiębiorstwa zobligowane są do działań na rzecz realizacji oczekiwań ekonomicznych i zgodnie z prawem, a wyższe poziomy w piramidzie może osiągać dopiero po osiągnięciu określonej stabilizacji finansowej (np. później zadbać o swoich interesariuszy), jest zgrabny koncepcyjnie, ale budzi różnorakie wątpliwości:

- odbudowanie reputacji przedsiębiorstwa działającego niezgodnie z oczekiwaniami społecznymi, obyczajami i moralnością jest bardzo czasochłonne i kosztowne (a często odzyskanie zaufania społecznego może być wręcz niemożli-

we), co utrudnia, jeśli nie uniemożliwia, płynne przejście na poziom etycznej odpowiedzialności;

- przejście na poziom etycznej odpowiedzialności wiąże się z zasadniczymi zmianami wewnątrz przedsiębiorstwa, i to nie tylko zmianą celów i standardów postępowania, ale zasadniczymi zmianami wartości i kultury organizacyjnej; w imię czego pracownicy, którzy dotychczas lekceważyli oczekiwania społeczne, dążąc do maksymalizacji zysku, mają zacząć je respektować? Jak poważne muszą być zmiany organizacyjne w takiej sytuacji i co mogłoby stanowić bodziec do przejścia na ten wyższy poziom (tak by był on czymś więcej niż tylko marketingowym chwytym)?;
- w takim spojrzeniu poziom filantropijny musi być postrzegany jako dodatkowy koszt, jako pozostająca poza główną działalnością odrębna aktywność;
- wreszcie, z perspektywy piramidy Carrola, przedsiębiorstwa prospołeczne należy uznać za patologię, stawiają bowiem piramidę „na głowie”!

Polowczyk [2012a] definiuje dwa modele odpowiedzialności biznesu: *after profit model* i *before profit obligation model*. Pierwszy nazywa też „modelem umiarkowanego przestępcy” – odnosi się on do sytuacji, w której odpowiedzialność jest nakładana dopiero po osiągnięciu wystarczającego zysku, bycie ekonomicznie odpowiedzialnym bez bycia moralnie odpowiedzialnym. Model Carrola zdecydowanie należy uznać za przynależny do grupy modeli *after profit obligation*. Przeciwnym modelem jest *before profit obligation* – to model, który uznaje pierwszeństwo wartości moralnych przed innymi wartościami, są to te koncepcje, według których zysk zdobyty bez przestrzegania zasad moralnych nie jest niczym usprawiedliwiony. Rybak [2004] podkreśla, że w przypadku modelu *before profit* istnieje swoboda wyboru i odpowiedzialności w obszarze celów, a nie wyłącznie w sferze metod i środków ich realizacji, podczas gdy w modelu *after profit* w obszarze odpowiedzialności ekonomicznej istnieje wyłącznie wybór między zyskiem a ryzykiem.

Należy zgodzić się z Dembkiem i in. [2016, s. 239], że kluczowa różnica leży w tym, jak ekonomiczny sukces (i zysk) jest traktowany, a zatem czy jest on celem samym w sobie, czy jest środkiem do innego, wyższego celu, którym nie jest konsumpcja czy akumulacja finansowego bogactwa, a raczej wzbogacenie odczuwanego dobrostanu ludzkości (autorzy odnoszą się do pracy Oswalda [1997]). Stubbs i Cocklin (2008), dążąc do identyfikacji cech modelu zrównoważonego przedsiębiorstwa (była to jedna z pierwszych prób wypracowania takiego modelu), podkreślają znaczenie redefiniowania nadrzędnego celu przedsiębiorstwa – odejścia od wąskiej koncentracji na zysku czy stopie zwrotu dla akcjonariuszy na rzecz ważnych społecznie i ekologicznie spraw. Autorzy zaprezentowali dwa studia przypadków – przedsiębiorstw Interface Inc. i Bendigo Bank – w których zyski były traktowane jako rezultat oraz wsparcie działań środowiskowych i społecznych, a nie jako cel sam w sobie. Zdaniem autorów zrównoważenie przedsiębiorstwa jest strategią samą w sobie, a nie dodatkiem do istniejącej strategii (czy – jak w przypadku kon-

cepcji Portera i Kramera – pewną inicjatywą strategiczną). Ich model jest propozycją przededefiniowania istoty przedsiębiorstwa.

Sternad, Kennelly i Bradley [2016] formułują koncepcję „prawdziwej wartości” (ang. *real value*). Jednak zanim zostanie przytoczona jej definicja, należy pokrótce nakreślić podstawy leżące u jej podstaw. Istotą propozycji tych autorów jest wyznaczenie cech przedsiębiorstw motywowanych „głębszymi celami” niż „zarabianie pieniędzy”, celami odnoszącymi się do budowania „lepszego życia” (ang. *purpose-driven enterprises*). Przedsiębiorstwa te nie odzęgują się od konieczności bycia stale dochodowymi, jednak jest to tylko środek do realizacji naprawdę ważnych celów. Pieniądze (zysk, cena akcji itp.) mają wartość, ale zawsze wartość instrumentalną, mogą jedynie służyć (w określonych granicach) do osiągnięcia tego, co ma wartość autoteliczną, wartość samą w sobie. Zysk jest więc ważny, a nawet konieczny, ale nie kosztem innych wartości [Skalik, 2001; Canals, 2010 za: Sternad i in., 2016]. Owe cele odnoszą się do poprawy jakości życia ludzi, budują więc *znaczenie*, są podstawą *utożsamiania się z działalnością* przedsiębiorstwa dla: pracowników, którzy wiedzą, że ich praca służy czemuś więcej niż ich interes własny; klientów, którzy zaspokajają nie tylko swoje ważne potrzeby, ale mają poczucie przyczyniania się do dobrostanu społeczeństwa i środowiska⁴⁰; inwestorów, którzy mają poczucie wspierania większej sprawy, zyskują emocjonalne korzyści poza finansowymi, mogą dać wyraz swoim wartościom i przekonaniom. W efekcie przedsiębiorstwo ma udział w tworzeniu wartości wykraczającej poza zarabianie, wartości generowanej dla wielu: właścicieli, pracowników, klientów, partnerów, społeczności i środowiska naturalnego.

Sternad i in. [2016] omawiają wiele studiów przypadków przedsiębiorstw, które uznają za ważne cele o bardzo zróżnicowanym charakterze, jak „tworzenie wysokiej jakości miejsc pracy, zachowanie i odnowienie lokalnych tradycji, zapewnienie edukacji, poprawa jakości gleby i różnorodności biologicznej lub po prostu uczynienie świata piękniejszym” [Sternad i in., 2016, s. 20]. Należy jednak podkreślić, że choć badane przedsiębiorstwa uznają za szczególnie ważne określone cele, to nigdy nie są one osiągnięte kosztem innych ważnych społecznie czy środowiskowo spraw, np. cele środowiskowe nie są realizowane kosztem pracowników, a tworzenie rozwiązań prospołecznych kosztem degradacji środowiska. Nie oznacza to, że nie ma konieczności podejmowania trudnych decyzji, wymagających radzenia sobie z napięciami między różnymi potrzebami i dążeniami, jednak warunkiem owego radzenia sobie jest tu właśnie świadomość wagi, istotności naprawdę ważnych celów, które tworzą prawdziwą wartość.

40 Sternad i in. [2016] nawiązują tu do koncepcji Aakera [1996], według którego klient może odnieść korzyści nie tylko funkcjonalne, ale też emocjonalne. Jest to zgodne z poglądem Haidta [2006], że wszelkie oceny i decyzje są nierozzerwalnie związane z emocjami, więc oprócz racjonalnej percepcji wartości, ważny udział w jej postrzeganiu mają również emocje.

Zdaniem Sternada i in. istotą prawdziwej wartości jest więc „trwale dochodowa działalność⁴¹, która zaspokaja nasze najgłębsze ludzkie potrzeby, zapewniając poczucie sensu i tożsamości oraz wyższą jakość życia właścicielom, pracownikom, klientom i społeczności, odnawiając równocześnie zdrowie naszej planety” [Sternad i in., 2016, s. 13]. Przy czym autorzy wskazali na określone praktyki i cechy będące podstawą takiej działalności:

- długoterminowa orientacja – pozytywny wpływ na jakość życia wymaga czasu i stałej dbałości o długookresowe konsekwencje działań, a nie krótkookresowe wyniki finansowe;
- trwałe relacje, które oznaczają odejście od opartych na transakcji relacjach na rzecz kultywowania produktywnych i trwałych pozytywnych relacji z klientami, pracownikami, dostawcami, społecznościami i innymi interesariuszami, w których kluczową wartością jest współdziałanie;
- lokalne zakorzenienie – związanie z miejscem kształtuje tożsamość przedsiębiorstwa, tylko trwałe lokalne zakorzenienie może być podstawą dbałości przedsiębiorstwa o przyszłość społeczności;
- uznanie granic przynależnych ludziom, społeczności i środowisku naturalnemu, wzrost działalności nie może odbywać się niczym kosztem;
- uczenie się społeczności przedsiębiorstwa, rozwijanie nowej wiedzy i bycie otwartym na nowe możliwości;
- odpowiedzialne przywództwo, wizjonerskie, czyli takie, w którym liderzy są odpowiedzialni za naprawdę ważny cel przedsiębiorstwa, za zapewnienie poczucia sensu i tożsamości, za jakość życia interesariuszy oraz środowisko naturalne.

Oczywiście propozycja Sternada i in. [2016] ma swoje ograniczenia. Przede wszystkim studia przypadków zostały dobrane tak, by raczej obrazować problem, a nie go weryfikować. Ostatecznie dowiedli oni, że istnieją trwale dochodowe przedsiębiorstwa charakteryzujące się wybranymi cechami i praktykami, jednak nie dowiedli spójności całej koncepcji. Również niektóre wyszczególnione przez nich cechy budzą sprzeciw. Przede wszystkim trudno sobie wyobrazić, że regułą w takich przedsiębiorstwach powinno być przywództwo wizjonerskie (wyczerpująco problem ten został omówiony w rozdziale trzecim). Mimo tych uwag przytoczona koncepcja jest niewątpliwie ważną próbą konceptualizacji wartości zrównoważonej i trwałej, w której odchodzi się od wąsko (głównie finansowo) rozumianej wartości na rzecz koncepcji holistycznej, uwzględniającej jakość życia klientów, pracowników, właścicieli, partnerów, a pośrednio również pomyślność społeczeństwa i kondycję środowiska naturalnego.

41 Zasadne wydaje się przytoczenie oryginalnego zwrotu: *sustainably profitable business*.

2.2.4. Wartość zrównoważona i trwała – definicja

Zrównoważenie przedsiębiorstwa jest w niniejszej pracy rozumiane jako bezpośrednio odnoszące się do udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym. Dlatego też **wartość zrównoważona i trwała** jest tu rozumiana jako **wartość generowana na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego szerszego systemu, którego częścią jest przedsiębiorstwo**. Oznacza to, że jest to wartość przyczyniająca się do rozwoju zdrowych i przyjaznych do życia aktualnych i przyszłych społeczności oraz zdrowych ekosystemów, czemu służy trwała dochodowość przedsiębiorstwa. Jest to oczywiście definicja, która bazuje na propozycji Sternada i in. [2016], jednak – dzięki uwzględnieniu sprawiedliwości międzypokoleniowej – bardziej bezpośrednio nawiązuje do pojęcia rozwoju zrównoważonego i trwałego.

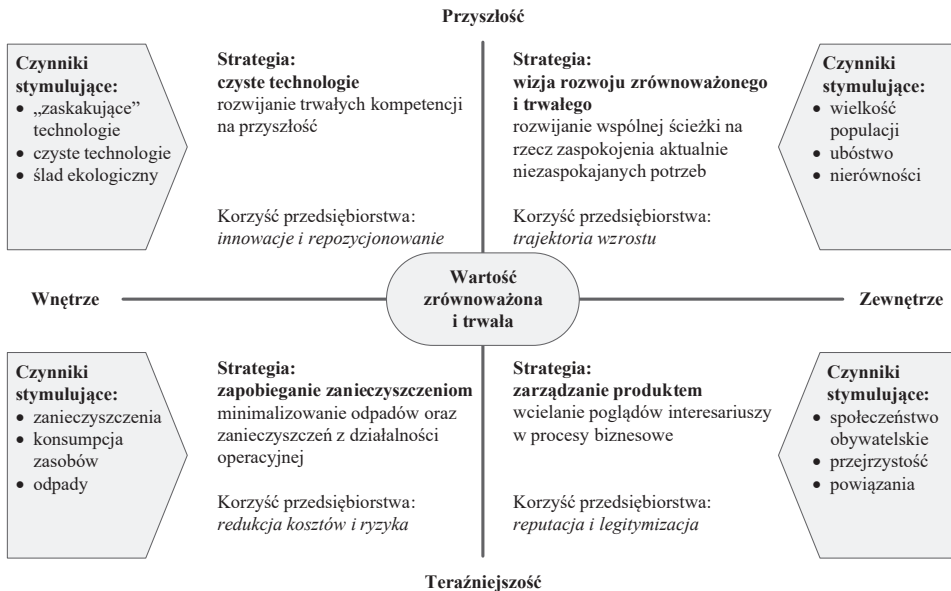
Można wskazać pewne próby operacjonalizacji owej wartości. Jako przykład przyjęto model autorstwa Harta i Milsteina [2003]. Zostanie on jednak zmodyfikowany, gdyż w punkcie wyjścia jest on właściwy podejściu wygrana – wygrana, w którym wartość zrównoważona i trwała oznacza wspólną korzyść dla świata (rozwoju zrównoważonego i trwałego) oraz inwestorów.

Hart i Milstein [2003] uznają, że globalne wyzwania związane z rozwojem zrównoważonym i trwałym, widziane przez pryzmat „właściwych biznesowych soczewek”, mogą pomóc w określeniu strategii i praktyk przyczyniających się do świata bardziej zrównoważonego i trwałego (a jednocześnie generować wartość dla akcjonariuszy). Po pierwsze, koncepcję wartości autorzy ci formułują, opierając się na dwóch źródłach twórczych napięć, właściwych każdemu przedsiębiorstwu: napięcia między podtrzymaniem dzisiejszego przedsiębiorstwa a kreowaniem przedsiębiorstwa przyszłości oraz między rozwojem i ochroną wewnętrznych organizacyjnych umiejętności i kompetencji a pozyskiwaniem nowych perspektyw i wiedzy spoza przedsiębiorstwa. Po drugie, autorzy zidentyfikowali cztery globalne czynniki angażujące przedsiębiorstwo w problemy rozwoju zrównoważonego i trwałego [Hart i Milstein, 2003]:

- produktywność zasobów naturalnych oraz zapobieganie zanieczyszczeniom środowiska naturalnego;
- rozprzestrzenianie się i powiązania interesariuszy społeczeństwa obywatelskiego;
- intensywny rozwój technologiczny;
- wzrost wielkości populacji, ubóstwa oraz nierówności związane z procesami globalizacji.

W związku z powyższym zaproponowali model przedstawiony na rysunku 9.

Hart i Milstein podkreślają, że problemy globalnego rozwoju zrównoważonego i trwałego mają charakter złożony, wielowymiarowy (i, co należy dodać, nie do końca są zdefiniowane, rozumiane) i oczywiście jego rozwiązanie nie może stać się celem poszczególnych przedsiębiorstw. Jednak przedsiębiorstwa mogą przyczynić się do rozwiązania tych problemów poprzez tworzenie wartości



Rys. 9. Struktura wartości zrównoważonej i trwałej

Źródło: [Hart i Milstein, 2003, s. 60]

zrównoważonej i trwałej. Zdaniem autorów wymaga to jednak nie wybiórczych, ale systematycznych, osadzonych strategicznie działań w odniesieniu do czterech zidentyfikowanych grup czynników. Według ich modelu wartość powinna być tworzona przez:

- strategii zapobiegania zanieczyszczeniom (koncentracja na doskonaleniu ekologicznej wydajności aktualnych produktów i procesów; powinno to skutkować mniejszymi kosztami i minimalizować ryzyko);
- strategii zarządzania produktem (wspieranie reputacji i legitymizacji działań przedsiębiorstwa przez zarządzanie cyklem życia produktu⁴²; zaangażowanie dostawców, klientów, lokalne społeczności, prawodawców, organizacji pozarządowych i mediów);
- strategii rozwoju innowacji oraz repozycjonowania dzięki „czystym technologiom” (rozwijanie radykalnie nowych „czystych technologii”, dających szansę na rozwój i eksploatację przyszłych rynków, korzyści z tego typu inwestycji nie są osiągane równie szybko jak w przypadku dwóch poprzednich podejść i są obarczone większym ryzykiem);
- wyznaczanie nowych ścieżek rozwoju przedsiębiorstwa przez wizję zorientowaną na rozwój zrównoważony i trwały (celowanie w zasadniczo nowe rynki

⁴² Pojęcie cyklu życia produktu rozumiane wąsko – od dostępu do surowców, przez jego wytworzenie, wykorzystanie, po utylizację zużytego produktu.

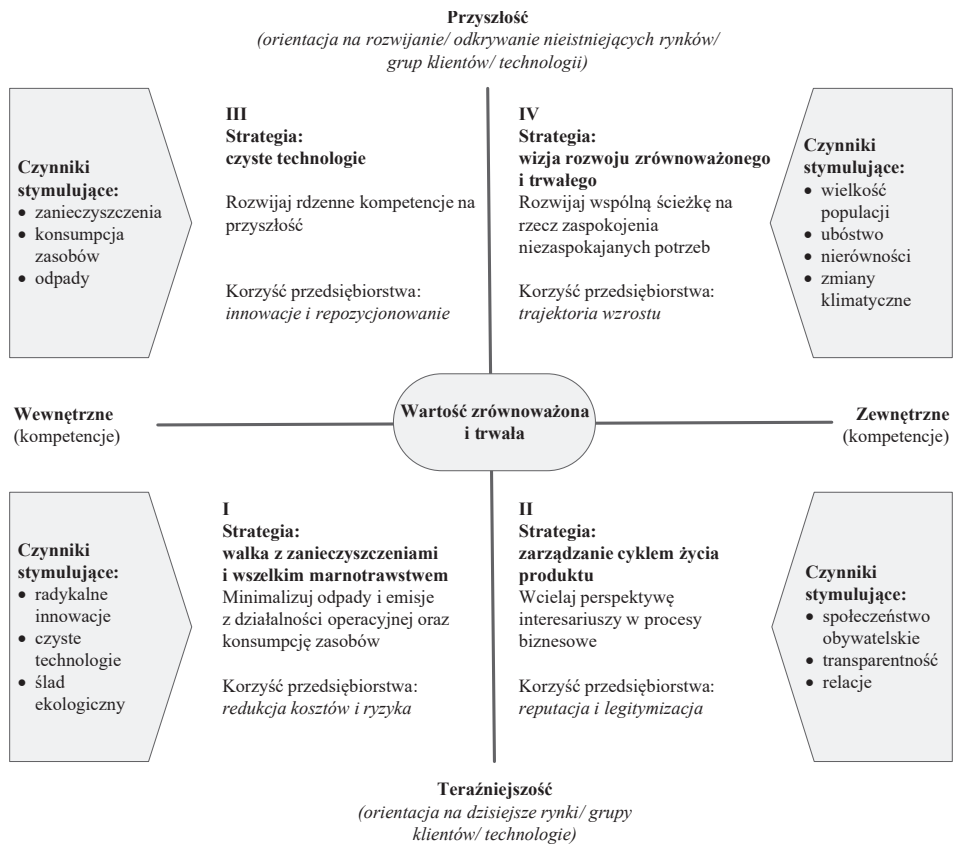
czy grupy klientów dotychczas ignorowanych, koncentracja na zaspokajaniu potrzeb kluczowych w kontekście rozwoju zrównoważonego i trwałego).

Zaproponowany model jest podstawą do diagnozy przedsiębiorstwa w odniesieniu do wszystkich czterech obszarów (zdaniem autorów brak równowagi między działaniami w poszczególnych obszarach oznacza utracone szanse i podatność na ryzyka) oraz do określenia potencjalnych szans strategicznych. Ich wcielenie w życie wymaga licznych projektów i eksperymentów, a równowaga między tymi czterema obszarami jest wielkim wyzwaniem, wymaga wizji, twórczości i cierpliwości.

Ze względu na narastającą wiedzę w obszarze koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego wprowadzono pewne zmiany do modelu proponowanego przez Harta i Milsteina (zostały one przedstawione graficznie na rysunku 10):

- rozwinięto strategię lewej dolnej ćwiartki (ćwiartka I), gdyż uznano, że powinna ona odnosić się nie tylko do zapobiegania zanieczyszczeniom, ale również do walki z wszelkim marnotrawstwem (w nawiązaniu do pojęcia marnotrawstwa według koncepcji lean management);
- w miejsce zarządzania produktem właściwego ćwiartce II wprowadzono szerszą (i odmienną) koncepcję zarządzania cyklem życia produktu, która zostanie szczegółowo omówiona w podrozdziale 2.3.2;
- uznano, że rozwój/przeprojektowanie rdzennych kompetencji powinien odnosić się również do nowych procesów i metod zarządzania, przykładowo na rzecz radykalnej redukcji śladu ekologicznego;
- w ćwiartce IV Hart i Milstein orientowali się przede wszystkim na zaspokajanie potrzeb tych z najniższego poziomu globalnej piramidy ekonomicznej (w nawiązaniu do koncepcji Praháladá [2006]). Zaproponowano rozszerzenie listy czynników stymulujących w tej ćwiartce o „zmiany klimatyczne”, gdyż w obliczu zmian klimatycznych wiele dotychczas łatwo zaspokajanych potrzeb może ulec przedefiniowaniu, mogą też powstać zupełnie nowe problemy społeczne, które mogą stanowić podstawę kształtowania wizji przedsiębiorstwa – wizji zorientowanej na rozwój zrównoważony i trwały.

Po pierwsze, w koncepcji Harta i Milsteina niedoceniana wydaje się być kwestia współzależności między wyznaczonymi czterema obszarami. Autorzy podkreślają przede wszystkim istotę zachowania równowagi między orientacją na eksploatację dzisiejszych technologii, produktów, rynków itp. a eksploracją, rozwijaniem nowych technologii oraz między orientacją na samodzielne budowanie kompetencji a wychwytywanie zewnętrznej wiedzy. Podkreślają też, że wartość zrównoważona i trwała wymaga świadomej aktywności we wszystkich czterech ćwiartkach. Należy jednak również podkreślić, że wyznaczanie wizji przedsiębiorstwa zorientowanej na rozwój zrównoważony i trwały ukierunkowuje poszukiwania nowych technologii, a wypracowane technologie stanowią podstawę przeformułowania wizji, wreszcie wizja przyszłości powinna ukierunkowywać i ograniczać dzisiejsze działania – walkę z marnotrawstwem oraz zarządzanie cyklem życia produktu.



Rys. 10. Przeformułowana struktura wartości zrównoważonej i trwałej Harta i Milsteina [2003]

Źródło: opracowanie własne

Po drugie, należy szczególną uwagę zwrócić na dwie ćwiartki zorientowane na przyszłość – strategie tam wypracowane mają charakter radykalny, wymagają radykalnego przeprojektowania rynków, produktów, technologii, procesów. Powiązanie ich (szczególnie wizji) z koncepcją globalnego rozwoju zrównoważonego i trwałego stanowi rzeczywisty krok w kierunku współdziałania przedsiębiorstwa w rozwiązywaniu problemów tego rozwoju. Senge i in. [2010] powołują się na koncepcję Harta i Milsteina, podkreślają, że wielu przywódców odkryło, iż zajęcie się szerszymi zagadnieniami zrównoważenia prowadzi do konfliktów, nieporozumień, „paraliżu analitycznego”, frustracji (wewnątrz organizacji i wśród jej interesariuszy), czasem bezczynności. Problemy te są zbyt złożone, dynamicznie zmieniające się, niejasne, wymagają przyjęcia systematycznego podejścia.

Po trzecie, w koncepcji Harta i Milsteina problem generowania zysku zostaje przemilczany (domyślnie zakłada się, że wartość zrównoważona i trwała wychodzi

naprzeciw problemom ekologicznym i społecznym, a równocześnie zapewnia zysk inwestorom). W związku z tym ten model może być interpretowany i wykorzystany w bardzo różny sposób. Przykładowo Senge i in. [2010] postrzegają model jako podstawową strukturalizację działalności przedsiębiorstwa na rzecz udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym, a zysk uznają za wtórny, towarzyszący działalności korzystnej społecznie i ekologicznie, kiedy bieżące zarabianie pieniędzy umożliwia dostarczanie społeczeństwu określonych korzyści. W tym kontekście jest to ważny model strukturalizujący pojęcie wartości zrównoważonej i trwałej w kontekście udziału przedsiębiorstwa w odniesieniu zarówno do problemów społecznych, jak i środowiskowych, obecnie i w przyszłości. Model ten jednak może być wykorzystany jako podstawa koncepcyjna wartości według podejścia wygrana – wygrana, gdy na rzecz wyniku ekonomicznego, w sposób systematyczny, strategiczny, będą eksploatowane szanse i neutralizowane zagrożenia wynikające z problemów społecznych i środowiskowych.

Należy jednoznacznie podkreślić, że najważniejszym podstawowym wyzwaniem związanym z udziałem przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym jest zmiana nadrzędnego celu przedsiębiorstwa. Jednak taka zmiana nie oznacza jedynie zmiany w praktykach czy osiąganych wynikach przedsiębiorstwa. Oznacza redefinicję podstawowych zobowiązań przedsiębiorstwa względem społeczeństwa. W kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego należy nawet powiedzieć – zobowiązań względem społeczeństwa i świata. W rozdziale pierwszym zostały przedstawione podstawowe założenia aksjologii rozwoju zrównoważonego i trwałego. Choć wciąż trwa dyskusja nad jej istotą, to za szczególnie ważną uznano pracę Papuzińskiego [2013]. Autor ten wyodrębnił i omówił dwie koncepcje aksjologii obecne w dyskursie nad rozwojem zrównoważonym i trwałym (w szerszym kontekście filozofii owego rozwoju): indywidualistyczno-egoistyczną oraz holistyczno-altruistyczną. Dowiódł on, że koncepcje te wzajemnie się wykluczają oraz że tylko druga z nich może stanowić podstawę rozwoju zrównoważonego i trwałego. Szerzej, na poziomie globalnym, zostały one scharakteryzowane w rozdziale pierwszym, w tym miejscu zawarto adaptację Papuzińskiego na poziom przedsiębiorstwa. Wymiary obu aksjologii zrównoważenia przedsiębiorstwa zostały wyszczególnione w tabeli 13.

Obie scharakteryzowane powyżej aksjologie przeplatają się w dyskusji nad określeniem istoty pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa. Przykładowo podejście wygrana – wygrana wyraźnie opiera się na aksjologii indywidualistyczno-egoistycznej, podczas gdy podejście prezentowane przez Senge'a i in. [2010], Stubbs i Cocklina [2008] czy Dyllicka i Muff [2016] – na aksjologii holistyczno-altruistycznej. Równocześnie należy się jednoznacznie opowiedzieć za poglądem Papuzińskiego, że **jedyną aksjologią dającą szansę rozwiązania współczesnych kwestii egzystencjalnych, a więc rzeczywiście stanowiącą podstawę udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym, jest aksjologia holistyczno-altruistyczna.**

Tabela 13. Aksjologie zrównoważenia przedsiębiorstwa

Aksjologia indywidualistyczno-egoistyczna	Aksjologia holistyczno-altruistyczna
dobro (wolność) jednostki: ważna jest niezależność, swoboda działania przedsiębiorstwa, nacisk na minimum regulacji prawnych, ograniczeń wynikających z umów itp.	holizm (wspólnotowość): wartością jest solidarność z innymi, ważny jest rozwój trwałych więzi z pracownikami, klientami, dostawcami, a nawet jednostkami rządowymi, lokalną społecznością
oświecony egoizm: w relacjach z innymi podmiotami należy przede wszystkim zabezpieczyć interesy przedsiębiorstwa	altruizm: w relacjach z innymi podmiotami należy dążyć do jak najszerszego uwzględnienia interesów i potrzeb wszystkich interesariuszy (również tych słabych), a środowisko naturalne traktowane jest jak interesariusz
uznanie prymatu uprawnień przed dobrem: najważniejsze to postępować według zasad, zgodnie z prawem, a podstawowym zobowiązaniem przedsiębiorstwa jest wynik ekonomiczny	uznanie prymatu dobra przed prawem: najważniejsze to postępować właściwie, sprawiedliwie względem społeczeństwa (a nawet wszelkiego życia), podstawowym zobowiązaniem jest korzyść społeczna (również międzypokoleniowa)
tożsamość przedsiębiorstwa jako odrębnej jednostki: odrębna względem szerszej zbiorowości, dlatego relacje z innymi są utrzymywane wtedy, gdy są użyteczne, np. pracownicy muszą stale dowodzić swojej przydatności, relacje z klientami odnoszą się do bieżących transakcji, a środowisko naturalne jest traktowane przede wszystkim jako źródło niezbędnych zasobów	tożsamość przedsiębiorstwa jako uczestnika szerszego systemu: scalona, współzależna kształtowana przez relacje w szerszym systemie społeczno-przyrodniczym, w którym każdy element systemu jest wartości samą w sobie, a nie jest traktowany jedynie jako środek do celów przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

2.3. Udział przedsiębiorstwa w środowiskowym zrównoważeniu i trwałości

UN Global Compact, największa na świecie inicjatywa skupiająca biznes działający na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego⁴³, sformułowało następujące wymagania względem przedsiębiorstw, a odnoszące się do środowiska naturalnego:

⁴³ Od momentu inauguracji w 2000 roku przez Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana do Inicjatywy przystąpiło już ponad 13 500 członków ze 170 krajów [http://ungc.org.pl, dostęp: 16.10.2018].

przedsiębiorstwa powinny wspierać zapobiegawcze podejście do problemów środowiska naturalnego (zasada 7), podejmować inicjatywy propagujące większą odpowiedzialność środowiskową (zasada 8) oraz wspierać rozwój i upowszechnianie technologii przyjaznych środowisku (zasada 9). Tak sformułowane zasady mogą stanowić podstawę zarówno ochrony, jak i odbudowy środowiska naturalnego, odnosić się i do jego produktów, i do usług, i do procesów czy nawet szerzej – do wszelkich działań przedsiębiorstwa.

Należy jednak, przywołując Whiteman i in. [2013], stwierdzić, że wciąż mamy do czynienia ze swego rodzaju paradoksem. Z jednej strony, pojęcie rozwoju zrównoważonego i trwałego jest obecne w naukach o zarządzaniu: powstają definicje i modele zrównoważonego przedsiębiorstwa, koncepcje zarządzania nim, formułowane są konkretne metody i techniki, prowadzone są liczne badania empiryczne. Co więcej, dorobek nauki związanej z zarządzaniem środowiskowym, stanowiącym podstawę rozwijania wymiaru środowiskowego zrównoważonego przedsiębiorstwa, jest znaczny – i to zarówno w obszarze koncepcyjnym, jak i w zakresie rozwijania praktycznych standardów, w tym również pomiaru wyników środowiskowych [Kryński i in., 2013]. Biznes coraz powszechniej raportuje o sukcesach w obszarze środowiskowym [Baldinger, 2014; Cho i in., 2015]. Z drugiej strony, wyniki analiz ekologicznych jednoznacznie wskazują na pogarszanie się stanu środowiska naturalnego [Whiteman i in., 2013; IPCC, 2014; WWF 2016].

Wydaje się, że źródeł owego paradoksu należy szukać z jednej strony w braku wystarczającej wiedzy. Przykładowo analiza Whiteman i in. [2013] dowodzi, że brakuje badań nad tym, jak polityki i praktyki przedsiębiorstw związane ze zrównoważeniem przedsiębiorstwa wpływają na różne procesy odnoszące się do kluczowych granic naszej planety (tabela 14). Autorzy nawiązali do 9 podstawowych granic Ziemi, których respektowanie zwiększa prawdopodobieństwo, że Ziemia pozostanie bezpieczna do życia (opracowane przez [Rockström i in., 2009 za: Folke, 2013]). Nadal pozostaje niejasne, jak planować, mierzyć, analizować i oceniać rzeczywisty wpływ przedsiębiorstwa (oraz branż) na stan środowiska naturalnego [Milne i Gray 2013; Cho i in., 2015].

Whiteman i in. [2013] podkreślają ponadto, że literatura dotycząca zarządzania skupia się na zrozumieniu społecznych, organizacyjnych czy instytucjonalnych implikacji zrównoważenia przedsiębiorstwa, jednak w oderwaniu od ilościowych wskaźników funkcjonowania szerszego ekosystemu, co już samo w sobie może prowadzić do rozdzwisku w dyskusjach i badaniach nad problemem rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz roli przedsiębiorstw w tym rozwoju. Wydaje się jednak, że problem ten jest jeszcze istotniejszy, gdy do braku wiedzy dołączymy instrumentalną motywację, która nadal dominuje w teorii i praktyce zrównoważenia przedsiębiorstwa [Gao i Bansal, 2013; Milne i Gray 2013]. Dlatego też szczególnie ważne są badania, które wiążą zrównoważenie przedsiębiorstwa z rozwojem zrównoważonym i trwałym świata.

Podstawowym założeniem niniejszego opracowania jest to, że przedsiębiorstwo jest podmiotem rozwoju zrównoważonego i trwałego. Należy więc wskazać związek między działalnością przedsiębiorstwa a środowiskowym wymiarem tego

Tabela 14. Wyniki przeglądu badań związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a procesami granic Ziemi

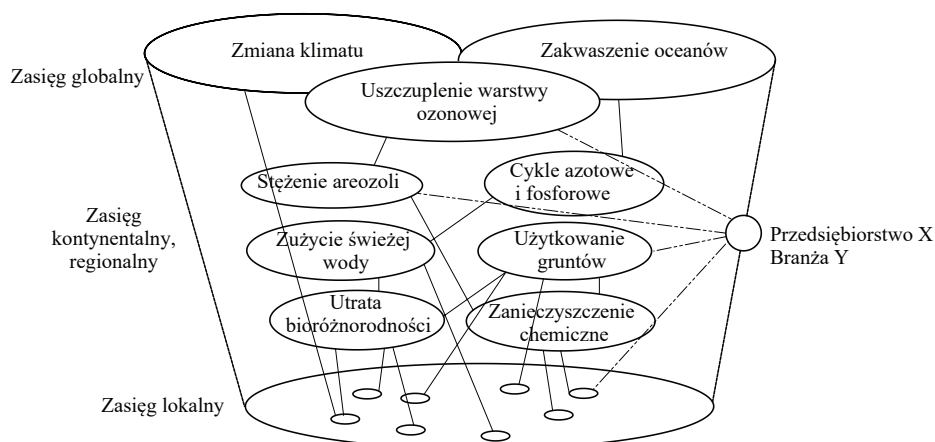
Procesy granic Ziemi	Wyniki analizy literatury
Zanieczyszczenie chemiczne	Problem jest dobrze rozpoznany w odniesieniu do konkretnych przedsiębiorstw i branż, stanowi też podstawę dotychczasowych systemów zarządzania środowiskowego.
Zmiana klimatu	Dobra znajomość czynników raportowania emisji dwutlenku węgla oraz czynników instytucjonalnych systemów rozliczania emisji dwutlenku węgla. Fragmentaryczne zrozumienie rzeczywistych redukcji emisji dwutlenku węgla przez przedsiębiorstwa, branże czy regiony.
Zużycie świeżej wody	Fragmentaryczne zrozumienie problemów związanych z wodą w zarządzaniu przedsiębiorstwem i przemysłem, ze szczególnym uwzględnieniem przedsiębiorstw wodociągowych i ściekowych. Wzrost badań zorientowanych na zarządzanie przemysłem przy relatywnym spadku artykułów dotyczących jakości i wykorzystania wody. Bazowanie na technikach komputerowych i symulacjach.
Utrata bioróżnorodności	Bardzo ograniczone rozumienie skutków utraty bioróżnorodności w skali makro i mikro. Nikłe rozpoznanie wpływu przedsiębiorstw na bioróżnorodność.
Użytkowanie gruntów	Fragmentaryczne zrozumienie zmian wykorzystania gruntu w kontekście przestrzeni, czasu i skali.
Globalne cykle azotowe i fosforowe	Brak empirycznego zrozumienia pomimo dominacji przedsiębiorstw wielonarodowych w rolnictwie przemysłowym i produkcji nawozów.
Stężenie aerozoli	Brak empirycznego zrozumienia, w jaki sposób przedsiębiorstwa czy branże przyczyniają się do tego problemu.
Uszczuplenie warstwy ozonowej	Bardzo ograniczone rozumienie, w jaki sposób przedsiębiorstwa czy branże przyczyniają się do tego problemu.
Zakwaszenie oceanów	Brak empirycznego zrozumienia, w jaki sposób przedsiębiorstwa czy branże przyczyniają się do tego problemu oraz jaki ma on wpływ na przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne na podstawie Whiteman i in. [2013, s. 318–320]

rozwoju. Rysunek 11 Whiteman i in. [2013]⁴⁴ stanowi ilustrację udziału przedsiębiorstwa w procesach granic Ziemi. Równocześnie trzeba podkreślić, że rysunek nie oddaje całej złożoności oddziaływań przedsiębiorstwa na środowisko, które przecież wiąże się z realizacją procesów przedsiębiorstwa, jego produktami i usługami, są efektem współdziałania z innymi podmiotami, są różne w różnych momentach czasowych i w różnych lokalizacjach.

Przyjmując za punkt wyjścia definicję wymiaru środowiskowego rozwoju zrównoważonego i trwałego, wymiar środowiskowy zrównoważenia przedsiębior-

44 Autorzy ci przedstawili również analogiczną ilustrację dla wpływu wielu przedsiębiorstw związanych z określonym przemysłem w określonym miejscu.



Rys. 11. Udział przedsiębiorstwa w procesach granic Ziemi

Źródło: [Whiteman i in., 2013, s. 325]

stwa zdefiniowano jako **zobowiązanie i wkład przedsiębiorstwa w utrzymanie trwałej i zrównoważonej biosfery, czyli:**

- **przedsiębiorstwo nie zużywa zasobów, nie generuje odpadów oraz nie zanieczyszcza⁴⁵ środowiska w całym cyklu życia produktu (funkcjonuje więc zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym),**
- **przedsiębiorstwo ma udział w przywracaniu, zachowaniu i rozwoju zdrowia ekosystemów.**

W nawiązaniu do tak sformułowanej definicji wymiaru środowiskowego w pierwszej części niniejszego podrozdziału zostaną omówione najważniejsze aspekty redukcji negatywnych oddziaływań środowiskowych przedsiębiorstw oraz pewne możliwości pozytywnego wpływu przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. Choć nie będzie bezpośredniego odwołania do granic Ziemi, to właśnie kompleksowy wpływ przedsiębiorstwa na środowisko stanowi podstawę omawianych problemów.

2.3.1. Przedsiębiorstwo jako podmiot gospodarki o obiegu zamkniętym

Ghisellini i in. [2016] podkreślają, że gospodarka o obiegu zamkniętym przyczynia się pozytywnie do rozwoju zrównoważonego i trwałego przez integrowanie aspektów środowiskowych, politycznych, gospodarczych i biznesowych. Przedsiębiorstwo moż-

⁴⁵ Nie wprowadza do powietrza, wody, gleby lub ziemi zanieczyszczeń czyli substancji (np. zanieczyszczeń stałych, ciekłych lub gazowych) oraz energii (np. hałasu, wibracji, pól elektromagnetycznych).

na postrzegać jako podmiot kształtowania gospodarki o obiegu zamkniętym, gdy realizuje strategie mające na celu doskonalenie obiegu zamkniętego systemu produkcji oraz współpracuje z innymi przedsiębiorstwami w łańcuchu dostaw na rzecz osiągnięcia efektywnego wzorca obiegu zamkniętego [Wrinkler, 2011; Ghisellini i in., 2016]. Jest to mikropoziom kształtowania gospodarki o obiegu zamkniętym. Model gospodarki o obiegu zamkniętym przeciwstawiany jest modelowi gospodarki linearnej. Choć problem ten został szerzej omówiony w podrozdziale 1.3, to podsumowaniem kluczowych różnic między tymi modelami niech będzie tabela 15.

Tabela 15. Gospodarka o obiegu zamkniętym a gospodarka linearna

Gospodarka o obiegu zamkniętym	Gospodarka linearna
Celuje w niezależności rozwoju gospodarczego od konsumpcji ograniczonych zasobów	Rozwój gospodarczy opiera się na zasobach i celuje w redukcji konsumpcji zasobów i energii
Model produkcji i konsumpcji	Model produkcji i wymiany
Produkcja i konsumpcja wyrobów przez przepływ materiałów w zamkniętym obiegu, które internalizują zewnętrzne efekty środowiskowe związane z wydobywaniem surowców pierwotnych i generowaniem odpadów (w tym zanieczyszczeń)	Produkcja i konsumpcja wyrobów, które (częściowo) ignorują zewnętrzne efekty środowiskowe, związane z wydobywaniem surowców pierwotnych i wytwarzaniem odpadów i zanieczyszczeń
„Od kołyski po kołyskę” (ang. <i>from cradle to cradle</i>): <ul style="list-style-type: none"> uwzględnia wszystkie etapy cyklu życia produktu, zaczynając od jego projektowania, poprzez produkcję, konsumpcję, zbieranie odpadów, aż do ich zagospodarowania, w nawiązaniu do koncepcji cyklu biologicznych oraz technicznych odpady – jeżeli już powstaną – są traktowane jako surowce wtórne 	„Od kołyski po grób” (ang. <i>from cradle to grave</i>): <ul style="list-style-type: none"> dominuje linearność od produkcji, przez użytkowanie, po usunięcie odpadu („weź – wyprodukuj – zużyj – wyrzuć”), odpady traktowane są jako ostatni etap cyklu życia produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Tundys, 2015; Towards a circular economy..., 2015; Sauvé i in., 2016; Murray i in., 2017]

Praktyczny udział przedsiębiorstw w gospodarce o obiegu zamkniętym wiąże się z odwołaniem do koncepcji właściwych poziomowi przedsiębiorstwa, które stanowią też podwaliny i istotny element tej gospodarki. Należy tu wskazać zapoczątkowaną przez Harolda Smitha w latach 70. ubiegłego wieku koncepcję „od kołyski po kołyskę” (ang. *from cradle to cradle*) [Tkaczyk i Kuzincow, 2015]. Do jej założeń należą [Braungart i McDonough, 2002]:

- przyjęcie, że wszystko jest zasobem czegoś innego, więc odpady powinny być przeznaczone do demontażu i bezpiecznego powrotu do gleby („biologiczne składniki odżywcze”) lub ponownie wykorzystywane jako materiały wysokiej jakości dla nowych produktów („techniczne składniki odżywcze”),
- wykorzystywanie energii odnawialnej i czystej oraz

- celebrowanie, promowanie różnorodności (wymaga to odpowiadania na wyzwania i możliwości zróżnicowanego życia naturalnego i kulturalnego). Raz zaczerpnięte zasoby zostają zachowane dla środowiska naturalnego i ludzi. Koncepcja ta została później rozwinięta przez Braungarta i McDonougha [2002], których zdaniem wykracza ona poza redukcję negatywnych oddziaływań organizacji na środowisko naturalne (*eco-efficiency*), gdyż zapewnia budzącą zaangażowanie wizję i kompleksowe strategie dla tworzenia w pełni pozytywnego śladu ekologicznego (*eco-effectiveness*)⁴⁶.

Według tej koncepcji produkty muszą chronić zdrowie ludzi i środowisko naturalne, muszą też trwać w niekończącym się cyklu według wzorca zaczerpniętego z przyrody [<http://www.cradletocradle.com/> (dostęp: 25.07.2017); Braungart i McDonough, 2002].

Na szczególną uwagę zasługuje silnie propagowane przez ONZ (przez *Life Cycle Initiative*) „myślenie w cyklu życia” (ang. *Life Cycle Thinking* – LCT) oraz wywodząca się z niego metoda zarządzania cyklem życia (ang. *Life Cycle Management* – LCM). *Life Cycle Thinking* odchodzi od tradycyjnego (i dominującego dzisiaj) podejścia koncentrującego się na konkretnym zakładzie produkcyjnym czy procesie produkcyjnym, a orientuje się na produkt (i towarzyszące mu procesy) w całym cyklu życia. Przy czym cykl życia produktu uwzględnia wydobycie surowców z zasobów naturalnych i wytwarzanie energii, następnie materiały i energia są częścią produkcji, pakowania, dystrybucji, użytkowania, konserwacji, a ostatecznie recyklingu, ponownego użycia, odzysku lub ostatecznej utylizacji [LCI, 2018]. Zarządzanie cyklem życia jest definiowane jako system zarządzania produktami, mający na celu zminimalizowanie obciążeń środowiskowych i społeczno-ekonomicznych związanych z produktem lub ofertą produktową przedsiębiorstwa w całym cyklu życia i łańcucha wartości [LCI, 2018]. Częścią zarządzania cyklem życia są liczne narzędzia odnoszące się do wpływów przedsiębiorstwa nie tylko środowiskowych, ale również społecznych i ekonomicznych, przede wszystkim ocena cyklu życia produktu (ang. *Life Cycle Assessment* – LCA), społeczna ocena cyklu życia produktu (ang. *Social Life Cycle Assessment* – S-LCA) oraz ekonomiczna ocena cyklu życia (ang. *Life Cycle Costs* – LCC). Ograniczając się w tym miejscu do wpływów środowiskowych, należy odnieść się do oceny cyklu życia produktu. Sama koncepcja jest dobrze ustrukturalizowana nie tylko przez wspomnianą *Live Cycle Initiative*, ale również w normach ISO z serii 14000: PN-EN ISO 14040:2009P pt. „Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Zasady i struktura” (PN-EN ISO 14040:2009P), PN-EN ISO 14044:2009P pt. „Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Wymagania i wytyczne” (PN-EN ISO 14044:2009P) oraz ISO/TS

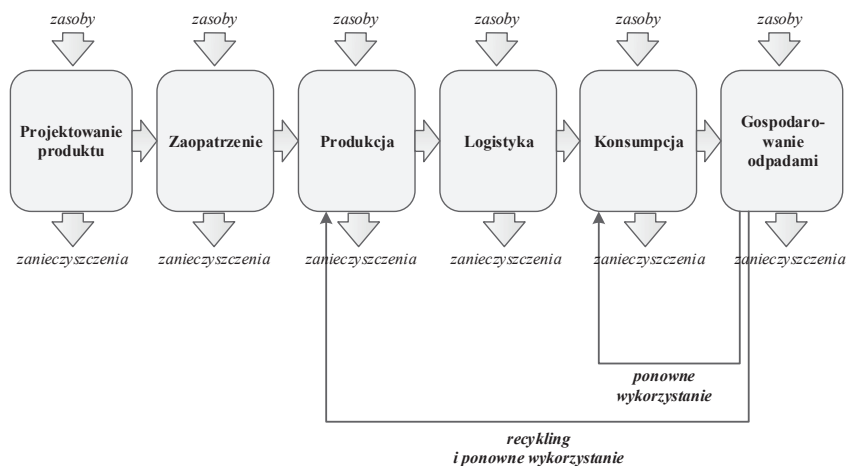
⁴⁶ Autorzy koncepcji rozwinęli program certyfikacji produktów i materiałów (zapoczątkowany w 2005 roku), który uznaje osiągnięcia we wdrażaniu zasad Cradle to Cradle. Obecnie administracją programu certyfikacji zajmuje się organizacja non-profit Cradle to Cradle Products Innovation Institute (C2CPII).

14048 pt. „Zarządzanie środowiskowe – Ocena cyklu życia – Format dokumentowania danych” (ISO/TS 14048).

To właśnie koncepcja zarządzania cyklem życia produktu została przyjęta jako podstawowa do scharakteryzowania kluczowych aspektów eliminacji wpływów i szkód środowiskowych przedsiębiorstwa.

2.3.2. Etapy cyklu życia produktu a oddziaływania środowiskowe

W nawiązaniu do koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym należy uwzględnić następujące etapy cyklu życia produktu: projektowanie, produkcję, konsumpcję oraz zagospodarowanie odpadów. Na poziomie przedsiębiorstw ważne jest wyodrębnienie dwóch dodatkowych: zaopatrzenia i logistyki. W sposób schematyczny zostały one przedstawione na rysunku 12. Zgodnie z celami gospodarki o obiegu zamkniętym należałoby dążyć do tego, żeby przedsiębiorstwo nie zużywało zasobów oraz nie generowało odpadów i zanieczyszczeń, a to oznacza, że z rysunku 12 powinny zniknąć wszelkie pobory zasobów i wszelkie zanieczyszczenia.



Rys. 12. Etapy cyklu życia produktu

Źródło: opracowanie własne na podstawie Life Cycle Initiative [LCI, 2018]

Na podstawie opracowań: Sommer i Brauweiler [2013], COM/2015/0614 final, *Towards a circular economy...* [2015], *Growth within...* [2015], Ghisellini i in. [2016] oraz Murray i in. [2017] zostaną scharakteryzowane cele poszczególnych etapów cyklu życia produktu oraz wyzwania o bardzo zróżnicowanym charakterze: od wyzwań na poziomie poszczególnych przedsiębiorstw, przez te właściwe łańcuchom dostaw, te stojące przed lokalną administracją, po rozwiązania na poziomie państwowym, regionalnym, a nawet globalnym.

Projektowanie produktów

Celem proekologicznego projektowania produktów jest włączenie w nie wyzwał środowiskowych, tak by sprzyjać poprawie efektywności środowiskowej w całym cyklu życia produktu [Sommer i Brauweiler, 2013]. Oznacza to projektowanie produktów [*Growth within...*, 2015; Ghisellini i in., 2016, Murray i in., 2017]:

- trwałych⁴⁷;
- łatwych do naprawy, modernizacji i regeneracji;
- łatwych do demontażu w celu odzyskania cennych materiałów/komponentów).

Za ważne należy uznać ponadto [Luttropp i Lagerstedt, 2006; Sommer i Brauweiler, 2013; *Growth within...*, 2015; Ghisellini i in. 2016; Murray i in., 2017]:

- zapewnienie składu materiałowego bazującego na surowcach przyjaznych środowisku (np. rezygnacja z nieodnawialnych surowców naturalnych, wybór surowców możliwych do recyklingu, surowców wtórnych), na odejściu od szkodliwych dla środowiska surowców (jako komponentów produktów czy jako substancji szkodliwych powstałych podczas produkcji, używania czy utylizacji produktu);
- jednoznaczne oznakowanie, identyfikacja materiałów czy substancji ważnych środowiskowo;
- dobór struktury, wymiarów czy formy produktu tak, by minimalizować wykorzystywanie zasobów (np. dematerializacja, miniaturyzacja, koncentracja), by redukować wykorzystanie tworzyw złożonych, by sprzyjać standaryzacji komponentów i montażu;
- nacisk na funkcjonalność (co wiąże się z ograniczeniem do funkcjonalnie koniecznych właściwości lub rezygnacji z funkcji niepotrzebnych);
- stosowanie jasnych kryteriów decyzyjnych w projektowaniu produktów, jak efektywność energetyczna, trwałość, możliwości naprawy, możliwości ponownego użycia, podatność recyklingowa, identyfikowalność materiałów/substancji, redukcja wykorzystywanych zasobów, szczególnie tych o negatywnym wpływie na środowisko w całym cyklu życia produktu;
- jednoznaczne oznakowanie produktów w kontekście ich wpływu na środowisko naturalne (przykładowo w odniesieniu do efektywności energetycznej, bezpieczeństwa demontażu, zawartości materiałów/substancji).

Częścią produktu jest opakowanie, które choć pełni wiele ważnych funkcji (jak magazynowe, transportowe, ochronne, identyfikacyjne, użytkowe), to równocześnie ma istotny wpływ na środowisko: zużycie surowców, emisje oraz wykorzy-

47 Można tu podać przykłady orientacji na długowieczność w projektowaniu produktu: Rolex, Mont-Blanc, na trwałość i jakość: Patagonia i oferowana przez nią odzież [Bocken i in., 2014].

stanie powierzchni (na ich wytworzenie, magazynowanie, transport, recykling i utylizację). Sommer i Brauweiler [2013] definiują ekologiczne opakowania jako takie, które mają na celu ograniczenie negatywnych oddziaływań na środowisko na etapie wyboru (projektowania) opakowania, w procesie pakowania, w trakcie transportu oraz przy unieszkodliwianiu materiałów opakowaniowych. Wiele wskazuje na to, że odnośnie do kształtowania proekologicznych opakowań jest tożsamy z tymi związanymi z projektowaniem produktów. Równocześnie należy odnieść się do tych specyficznie związanych z opakowaniami oraz szczególnie ważnych:

- projektowanie opakowań trwałych, łatwych do naprawy i łatwych (oraz bezpiecznych) w utylizacji,
- unikanie materiałów złożonych na rzecz takich, dla których łatwe jest odzyskanie cennych materiałów, ułatwiony jest recykling,
- minimalizacja ciężaru i objętości (w celu minimalizacji zajmowanej powierzchni w transporcie),
- umożliwienie powtórnego wykorzystania opakowań,
- stosowanie standardów (np. palety),
- dokładne oznakowanie opakowań ułatwiające jego recykling lub utylizację.

Projektowanie produktów nie może zachodzić w oderwaniu od projektowania procesów produkcyjnych przy jednoczesnym uwzględnieniu ich wpływu na środowisko. Jest to ważne, gdyż pomaga uniknąć sytuacji, w której zmniejszenie niektórych oddziaływań (np. redukcja substancji toksycznych) może przełożyć się na wzrost innych (np. zwiększenie zużycia energii) [Prendeville i in., 2014]. Rozmiar potencjalnych oddziaływań na środowisko wiąże się nie tylko z samym produktem i procesem, ale również ze skalą produkcji w kontekście określonej lokalizacji produkcji oraz całkowitego programu wyrobów [Sommer i Brauweiler, 2013]. Wreszcie podstawą projektowania produktów i procesów są modele biznesowe rozwijane przez przedsiębiorstwo [Bocken i in., 2014].

Zidentyfikowane aspekty projektowania produktów przez przedsiębiorstwo zależą od zaawansowanych umiejętności i wiedzy (przykładowo na temat czystych materiałów, cykli technicznych i biologicznych, wpływu procesu i produktu na środowisko, sposobu znakowania itd.). Ważne jest również wypracowanie mechanizmów wymiany informacji łączących etapy cyklu życia produktu. Co więcej, w znacznym stopniu wysiłki przedsiębiorstw zależą od wsparcia zewnętrznego odnośnie do identyfikacji materiałów/substancji ważnych środowiskowo, standaryzacji w znakowaniach, standaryzacji komponentów, prawodawstwa na rzecz rozszerzenia odpowiedzialności producentów w całym cyklu życia produktu, instrumentów godzących interesy producentów, użytkowników i podmiotów zajmujących się recyklingiem, które obecnie, w kontekście wpływu na środowisko naturalne, są często rozbieżne [Growth within..., 2015; Ghisellini i in. 2016; Murray i in., 2017].

Zaopatrzenie

Sommer i Brauweiler [2013] wskazują, że zaopatrzenie proekologiczne wymaga uwzględnienia poza podstawowymi kryteriami (przede wszystkim dostępnością dostaw, stanem zapasów i kosztem zakupu) również aspektów środowiskowych dla poprawy efektywności środowiskowej w całym cyklu życia produktu. Wiąże się to z uwzględnieniem kryteriów proekologicznych odnoszących się do:

- przedmiotu zakupu (materiału czy surowca), jego składu, trwałości, możliwości recyklingu, funkcjonalności, prostoty, oszczędności energetycznej, łatwości naprawy, proekologicznej utylizacji itd. (ważnym kierunkiem jest tu substytucja surowców czy materiałów mających istotny wpływ na środowisko na rzecz tych bardziej proekologicznych);
- realizacji dostaw, przykładowo ważna jest odległość od dostawcy, minimalizacja powierzchni magazynowej, energii związanej z magazynowaniem czy choćby możliwość kontroli przed realizacją dostawy.

Do istotnych uwarunkowań realizacji proekologicznego zaopatrzenia należy spełnianie kryteriów środowiskowych przez dostawców (co z kolei wymaga świadomego określenia środowiskowych kryteriów ich wyboru i stałej ewaluacji) oraz wybór strategii i modeli zaopatrzenia minimalizujących oddziaływania środowiskowe [Eltayeb i Zailani, 2010 za: Jabbour i Jabbour, 2016]. Niebagatelne znaczenie ma również wiedza i świadomość pracowników zaopatrzenia. Równocześnie jednak część wyzwań wykracza poza możliwości poszczególnych przedsiębiorstw. Przykładowo pozyskiwanie surowców z uwzględnieniem oddziaływań środowiskowych (ale również społecznych) w skali globalnej wymaga dialogu politycznego, zmian w politykach handlowych krajów i regionów oraz zmian w politykach rozwoju [*Growth within...*, 2015].

Produkcja

Produkcja zawsze ma wpływ na środowisko naturalne, wiąże się bowiem z pobieraniem zasobów (jak surowce, energia) oraz wydzielaniem emisji (jak odpady, ścieki, energia). Wykorzystanie zasobów oraz wielkość emisji wiąże się przede wszystkim z samym produktem, wykorzystywaną technologią produkcji oraz rodzajem materiałów wejściowych. Liesegang [2003] podkreśla, że w kontekście ochrony środowiska celem jest jakościowa i ilościowa redukcja powstających emisji, przestrzega jednak, żeby zapobiegać niebezpieczeństwu przeniesienia emisji z jednego elementu środowiska na inny [Sommer i Brauweiler, 2013].

Drugim kluczowym celem produkcji w kontekście wpływów środowiskowych jest efektywne wykorzystanie zasobów w procesach produkcyjnych [*Growth within...*, 2015]. Postuluje się więc stosowanie praktyk czystszej produkcji (ang. *cleaner production*), która obejmuje systematyczne inicjatywy na rzecz zapobie-

gania zanieczyszczeniom (ang. *pollution prevention*) oraz redukcji wykorzystania substancji toksycznych (ang. *toxics use reduction*). Wskazuje się na krytyczny związek między produkcją a projektowaniem produktów oraz projektowanie procesów produkcyjnych [Murray i in., 2017]. Jednak ograniczenie oddziaływań środowiskowych to również efektywniejsze wykorzystanie zasobów – koncepcja odchudzonego zarządzania (ang. *lean management*) jako zorientowana na unikanie wszelkiego marnotrawstwa może być rozpatrywana jako doskonały przykład [Das, 2018].

Sommer i Brauweiler [2013] podkreślają znaczenie wdrażania efektywnych, proekologicznych rozwiązań technicznych – zarówno addytywnych, jak i zintegrowanych technologii środowiskowych. Pierwsze są technologiami stosowanymi na początku procesu produkcji oraz na końcu w celu: zmniejszenia emisji lub częściowej przemiany odpadów w nadające się do utylizacji, dla ograniczenia substancji szkodliwych czy ograniczenia ryzyka i zanieczyszczenia środowiska w wyniku produkcji. Drugie – to technologie zintegrowane z procesem i instalacjami, stosowane w celu zapobiegania lub zmniejszenia zanieczyszczeń u źródła (a nie po ich powstaniu), ochrony surowców, wzrostu wydajności energetycznej, zastosowania przyjaznych środowisku substancji pomocniczych i eksploatacyjnych. Choć technologie zintegrowane są zdecydowanie korzystniejsze środowiskowo, to równocześnie wymagają radykalnych zmian technologicznych, a co za tym idzie, zmian w przebiegu pracy wewnątrz przedsiębiorstwa oraz współpracy z dostawcami czy innymi partnerami, wiąże się też często z wysokimi nakładami inwestycyjnymi oraz ryzykiem (np. pogorszenia jakości) [Sommer i Brauweiler, 2013].

Podkreśla się też znaczenie stosowania tzw. obiegu zamkniętego wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i między przedsiębiorstwami [Sommer i Brauweiler, 2013; *Growth within...*, 2015; Ghisellini i in. 2016]. Interesującym rozwiązaniem, często wykraczającym poza konkretne przedsiębiorstwo, jest rozwijanie *innovacyjnych procesów przemysłowych*, np.:

- *symbioza przemysłowa*, gdy odpady lub produkty uboczne z jednego sektora przemysłu stają się surowcem dla innego;
- *ponowne wykorzystanie zanieczyszczeń gazowych*;
- *regeneracja* obejmująca liczne etapy wytwarzania produktu wpływające na wycofany z eksploatacji produkt lub jego część w celu przywrócenia im efektywności, jaką miały, gdy były nowe, lub lepszej, z odpowiednią gwarancją.

Niezbędne jest ponadto proekologiczne planowanie i sterowanie produkcją oraz systematyczne szkolenia personelu. Przy czym skutki środowiskowe i społeczne produkcji powinny być rozpatrywane globalnie i są właściwe sektorom przemysłowym [*Growth within...*, 2015].

Logistyka⁴⁸

Proekologiczna logistyka wymaga uwzględnienia poza głównymi kryteriami (dostarczanie odpowiednich dóbr lub surowców w odpowiedniej ilości, jakości, czasie i miejscu, po odpowiednich kosztach, do odpowiedniego klienta) kryteriów środowiskowych, czyli dążenia do redukcji zużycia zasobów i emisji. W przypadku logistyki aspekty środowiskowe mogą być bezpośrednio związane z realizacją procesów logistycznych, tzn.: zużycie źródeł energii (w znacznym stopniu nieodnawialnych, np. paliwo z ropy), powstawanie odpadów (np. zużyte części), ścieków i zanieczyszczeń (np. wycieki) oraz emisji (głównie gazowych, np. NO_x oraz hałasu). Można też mówić o aspektach pośrednich, jak: zużycie surowców i energii (np. związane z rozwojem floty), wykorzystanie powierzchni terenu (np. na drogi, porty) czy zanieczyszczenia (np. związane z utrzymaniem dróg, portów).

W logistyce znaczenie środowiskowe ma wybór i kształtowanie lokalizacji zakładów, szczególnie w odniesieniu do odległości od źródeł surowców, dostawców, klientów (celem jest koncentracja podmiotów biorących udział w łańcuchu dostaw), dostępu do przyjaznych dla środowiska środków transportu, łatwej, proekologicznej komunikacji dla pracowników.

Drugim ważnym problemem jest wybór środków transportu⁴⁹ (o niskim wpływie na środowisko pod względem np. zużycia paliwa, emisji), ich wyposażenia oraz konserwacji. Czasem możliwa jest zmiana modelu stosowanego transportu, np. wykorzystanie transportu publicznego, dzielenie infrastruktury z innymi użytkownikami. Wybór środków transportu musi być dostosowany do celów, którym służy i odwrotnie – czasem należy dostosować przedmiot transportu (np. rodzaj opakowań), by spełniać proekologiczne kryteria.

Trzecim kluczowym aspektem w kontekście wpływów środowiskowych jest organizacja przebiegu transportu (zarówno w odniesieniu do dystrybucji, jak i retrodystrybucji): optymalizacja dróg komunikacyjnych i odległości (w tym wybór miejsc centrów logistycznych), dobór częstotliwości i wielkości transportu, optymalizacja zamówień i dostaw na rzecz minimalizacji pustych przejazdów, odległości, wykorzystywanych zasobów, emisji oraz ryzyka (np. mniejsze wielkości transportu materiałów niebezpiecznych).

Czwartym problemem jest tu organizacja magazynowania lub przeładunku towarów [Sommer i Brauweiler, 2013; Dubey i in., 2017]. Ważne jest więc między innymi: minimalizacja wykorzystywanej powierzchni, racjonalne wykorzystanie po-

48 Ten punkt został przygotowany przede wszystkim na podstawie pracy: [Sommer i Brauweiler, 2013].

49 Często aspekty środowiskowe stoją w konflikcie z elastycznością lub czasochłonnością. Doskonałym przykładem jest tu wybór środka transportu między koleją czy statkiem (proekologiczne rozwiązania) a samolotem czy transportem drogowym (zdecydowanie bardziej elastyczne i często mniej czasochłonne). [Sommer i Brauweiler, 2013].

jemności magazynów, zabezpieczenie przed wyciekami, stosowanie energetycznie wydajnych technologii obsługi magazynu, urządzeń recyklingowych itp. Wsparciem są systemy zarządzania magazynem [Harris i in., 2011 za: Dubey i in., 2017].

Wreszcie ważne jest kształtowanie wiedzy i postaw odnośnie do wyborów związanych z transportem wśród pracowników (np. dzielenie środków transportu, rezygnacja z osobistych spotkań na rzecz wideokonferencji) oraz magazynowaniem.

Wydaje się jednak, że kluczowe znaczenie ma wybór koncepcji logistycznej, która będzie miała wpływ na wiele wymienionych aspektów [Sommer i Brauweiler, 2013; *Towards a circular economy...*, 2015].

Konsumpcja

Sommer i Brauweiler podkreślają, że „nie ma całkowicie ekologicznych produktów, lecz tylko produkty i usługi mniej lub bardziej zanieczyszczające środowisko” [Sommer i Brauweiler, 2013, s. 437]. Dlatego w kontekście kształtowania proekologicznej konsumpcji kluczowe jest oferowanie produktów i usług jak najmniej szkodliwych środowiskowo. W wielu podejściach traktuje się problem wężej poprzez skupienie na proekologicznym zbycie [np. Sommer i Brauweiler, 2013]. Wtedy dąży się do ograniczenia negatywnego wpływu na środowisko w związku z wszelkimi działaniami zbytu produktów i usług czyli do ograniczenia zanieczyszczeń środowiska oraz ochrony wykorzystywanych surowców związanych ze zbytem. W takim przypadku za kluczowe uznaje się następujące problemy: marketing ekologiczny w powiązaniu z proekologicznym kształtowaniem produktu, proekologiczne opakowania, ekologistyka oraz wybór między zbytem pośrednim a bezpośrednim [Sommer i Brauweiler, 2013]. Wszystkie te zagadnienia mają istotne znaczenie, jednak proekologiczna konsumpcja wymaga szerszego spojrzenia, wymaga zmiany wzorców konsumpcji. I choć jest oczywiste, że tylko do pewnego stopnia może to być zrealizowane przez pojedyncze przedsiębiorstwo, to konieczne jest zaangażowanie przedsiębiorstwa w kształtowanie świadomej konsumpcji oraz, co jest szczególnie problematyczne, ograniczenie wielkości popytu na dobra. Jest pewne, że znaczna część działań, które może podjąć przedsiębiorstwo na etapie konsumpcji, jest konsekwencją decyzji podjętych podczas projektowania oraz wytworzenia produktu.

Wskazuje się na wagę zapewnienia klientom dostępu do wiarygodnych, dokładnych, jasnych informacji na temat ekologiczności produktu i procesów przedsiębiorstwa. Wiąże się to przede wszystkim z praktykami certyfikacji oraz stosowaniem ekooznakowania (ang. *eco-labels*). Powstaje coraz więcej inicjatyw, które wspierają klientów w proekologicznych decyzjach, przykładem niech będą kalkulatory wpływu na środowisko jak Zerofootprint (<https://calc.zerofootprint.net/>), Footprint Calculator (<https://footprint.wwf.org.uk/>) czy narzędzia udostępniane przez producentów swoim klientom i pracownikom [Crane i Matten, 2016]. Niestety mamy też do czynienia z tzw. „*greenwashing*” (czyli „ekościemą”), świadomym wprowadzaniem w błąd klientów odnośnie do praktyk proekologicznych

przedsiębiorstwa lub też środowiskowych zalet oferowanych produktów i usług [TerraChoice, 2009 za: Crane i Matten, 2016].

Duże znaczenie mają praktyki sprzyjające przedłużeniu okresu użytkowania produktu: dbanie o jak najdłuższe terminy ważności i wydajności produktów, długą gwarancję, dostępność serwisu i części zamiennych sprzyjających dłuższej żywotności produktu, udostępnianie informacji ułatwiających samodzielne naprawy czy *upgrade* produktów. Ważne są praktyki umożliwiające zwrot produktów po okresie użytkowania, co sprzyja ich ponownemu wykorzystaniu, recyklingowi lub mniej szkodliwej utylizacji.

Wreszcie ograniczenie popytu jawi się jako zasadniczy aspekt proekologicznej konsumpcji [Bocken i Short, 2016; Crane i Matten, 2016]. W skali globalnej społeczeństwa podejmują decyzje o ograniczeniu popytu na określone dobra, np. przez wprowadzenie odpłatności (np. plastikowe reklamówki), zwiększenie podatków (np. akcyza na papierosy) czy zakazy stosowania (np. zakaz wjazdu do określonych miejsc przeciążonych turystycznie). Na poziomie przedsiębiorstwa musi to być powiązane z przyjmowaniem odmiennych modeli biznesowych [Bocken i in., 2014], a więc takich, które promują innowacyjne formy konsumpcji. Dobrym przykładem jest tu korzystanie z tych samych produktów lub infrastruktury przez wielu użytkowników, np. wspólne pralnie, samochody, sezonowy wynajem pokoi (tzw. gospodarka dzielenia się)⁵⁰. Stahel [1982] sformułował ideę wykorzystania sprzedaży usług zamiast wyrobów i na podstawie studiów przypadków wykazał, że sprzedaż usług umożliwia tworzenie zrównoważonych zysków z wysoką produktywnością zasobów bez eksternalizacji kosztów ryzyka i kosztów odpadów [Tundys, 2015, s. 290]⁵¹. Modele biznesowe, które odchodzą od własności na rzecz subskrypcji, przyczyniają się do podniesienia wartości produktów przeznaczonych do ponownego użycia. Przedkłada się tu dostęp ponad własność, co pozwala przesunąć środek ciężkości z konsumentów na użytkowników [Towards a circular economy..., 2015]⁵². Bocken i in. [2014] podkreślają, że ważna jest fundamentalna zmiana praktyk promocyjnych i sprzedażowych (które muszą odejść od agresywnej sprzedaży nadmiernych ilości), spowolnienie trendów modowych, edukowanie, komunikacja i budowanie świadomości klientów, ograniczenie dostępu do produktów negatywnie wpływających na środowisko oraz zmiany w produkcji na rzecz ich trwałości, naprawialności i długowieczności.

50 Przeciętnie samochód w Europie stoi na parkingu 92% czasu, a czas wykorzystania przestrzeni biurowej wynosi przeciętnie 35–50% czasu pracy [Growth Within..., 2015].

51 Punktem wyjścia są tu systemy obsługi produktów i serwisacji (ang. *Product Service Systems and Servitisation*), jednak docelowym modelem ma być czysto usługowy model [Bocken i in., 2016].

52 Doskonałym przykładem są działania przedsiębiorstwa Interface, które w miejsce sprzedaży wykładzin oferuje usługę wynajmu wykładziny razem z usługą utrzymania jej w czystości i wymaganej kondycji [Sternad i in., 2016].

Część działań, które są bardzo ważne w kontekście proekologicznej konsumpcji, tylko częściowo zależy od samych producentów. Należą do nich między innymi [Growth within..., 2015; Towards a circular economy..., 2015]:

- dążenie do tego, by ceny produktów odzwierciedlały koszty środowiskowe;
- tworzenie systemu odpowiedzialności klientów za wybór i sposób używania produktów;
- ramy regulacyjne odnośnie do warunków gwarancji, dopuszczenia do użytkowania określonych produktów/materiałów, ograniczania praktyk sztucznego skracania cyklu życia produktów;
- kształtowanie szeroko rozumianych postaw względem środowiska naturalnego (np. ruch dobrowolnej prostoty), również poprzez inicjatywy krajowe i lokalne mające na celu zmniejszenie ilości odpadów z gospodarstw domowych oraz ponownego ich użycia (kampanie informacyjne / zachęty finansowe);
- zamówienia publiczne, które są istotną częścią europejskiej konsumpcji (prawie 20% PKB UE).

Rola przedsiębiorstwa w takich przypadkach może być reaktywna, obejmująca dostosowanie się do wymogów prawnych w tym obszarze lub oczekiwań interesariuszy. Możliwe są również proaktywne zachowania, które wiążą się z oddziaływaniem na postawy, oczekiwania, opinie i zachowania klientów, związane z kwestiami ekologicznymi odnoszącymi się do produktów i procesów przedsiębiorstwa, a ponadto inicjowanie czy uczestnictwo w przedsięwzięciach budowania rozwiązań sprzyjających proekologicznej konsumpcji.

Gospodarowanie odpadami

Według koncepcji gospodarki o obiegu zamkniętym materiały powinny być z powrotem wprowadzane do gospodarki jako nowy surowiec⁵³ (np. papier, metale, odpady organiczne, woda, tworzywa sztuczne⁵⁴, odpady spożywcze⁵⁵, surowce krytyczne⁵⁶, odpady z budowy i rozbiórki, biomasa i bioprodukty⁵⁷). Najistotniejszym

53 Surowce wtórne nadal stanowią jedynie niewielką część materiałów produkcyjnych wykorzystywanych w UE (z pewnymi wyjątkami – jak stal czy papier).

54 Wykorzystanie tworzyw sztucznych w UE stale rośnie. Mniej niż 25% zbieranych odpadów z tworzyw sztucznych jest poddawane recyklingowi [COM/2015/0614 final].

55 Nie tylko produkcja, dystrybucja i przechowywanie żywności, ale również wyrzucanie nadającej się do spożycia żywności silnie oddziałują na środowisko [COM/2015/0614 final].

56 Surowce krytyczne to m.in. metale ziem rzadkich i inne metale szlachetne czy fosfor (są one podatne na zakłócenia w dostawach, czasem ich wydobycie powoduje również poważne skutki dla środowiska). Recykling surowców krytycznych jest nadal bardzo niski [COM/2015/0614 final].

57 Materiały pochodzenia biologicznego (np. drewno, uprawy lub włókna) charakteryzuje odnawialność, biodegradowalność i kompostowalność. Mogą być wykorzystywane w wielu produktach (w budownictwie, w przemyśle meblarskim, papierniczym, spożywczym, włókienniczym, chemicznym, itp.) i do celów produkcji energii (np. biopaliw) [COM/2015/0614 final].

wymogiem przejścia do gospodarki o obiegu zamkniętym jest zachowanie wartości materiałów. Należy uwzględnić wszystkie odpady⁵⁸: wytwarzane przez gospodarstwa domowe, przedsiębiorstwa, przemysł i górnictwo oraz sektor budowlany.

Gospodarowanie odpadami wymaga zachowania zasady hierarchii odpadów ze względu na najlepszy ogólny skutek środowiskowy [EU, 2008, Artykuł 4]. Zdecydowanie priorytetowa jest orientacja na *zapobieganie powstawaniu odpadów* czy ich *ponowne użycie*. Kolejny w hierarchii odpadów jest *recykling*. Może on być realizowany zarówno wewnątrz zakładu, jak i międzyzakładowo, można mówić o recyklingu produktów (które mogą być ponownie zastosowane w tej samej lub podobnej funkcji, lub zastosowane do innych celów) oraz recyklingu materiałów i tworzyw (które mogą być wykorzystane w tych samych procesach produkcyjnych lub, po zmianie postaci, w nowych procesach) [Sommer i Brauweiler, 2013]. Jednak stworzenie obiegu zamkniętego – czy to w odniesieniu do poszczególnych przedsiębiorstw, czy gospodarki – nie jest możliwe ze względu na straty materiałowe i energetyczne. Stahel [2013], w nawiązaniu do prawa entropii (z każdym obiegiem maleje wartość użytkowa zastosowanych surowców), uznaje recykling jako mniej korzystny środowiskowo od zapobiegania powstawaniu odpadów czy od ich ponownego użycia. Niektóre rodzaje odpadów mogą być recyklingowane tylko do pewnego momentu lub tylko w określonych sytuacjach (np. włókna celulozowe mogą być recyklingowane tylko 4–6 razy, a łączenie wybranych materiałów uniemożliwia recykling). Ghisellini i in. [2016] podkreślają ponadto, że orientacja na recykling nie sprzyja orientacji na redukcję zużycia surowców czy materiałów. *Recykling* jest uznawany za korzystniejszy środowiskowo względem *odzysku energii* czy wreszcie *unieszkodliwiania* odpadów [EU, 2008, Artykuł 3]. Gospodarowanie odpadami musi być postrzegane kompleksowo w kontekście całościowych wpływów środowiskowych. Żadne procesy – ani ponowne użycie, ani recykling, ani odzysk energii, ani unieszkodliwienie – nie zachodzą bez wpływu na środowisko. Wiążą się one zawsze ze zużyciem surowców, powstawaniem emisji oraz wykorzystaniem powierzchni terenu.

Poza kluczową zasadą hierarchii odpadów należy wskazać na wytyczne sprzyjające bardziej proekologicznemu recyklingowi czy utylizacji. W sytuacji powstania odpadów ważna jest systematyczna, udokumentowana ich klasyfikacja według poszczególnych rodzajów tworzyw, możliwości ich utylizacji, stopnia zagrożenia. Segregacja powinna być realizowana możliwie w miejscu powstawania odpadów. W recyklingu czy utylizacji odpadów ważne jest korzystanie z przyjaznych środowisku materiałów i energii oraz technologii efektywnych środowiskowo, a tam, gdzie to tylko możliwe, korzystanie z profesjonalnych usług usuwania odpadów czy tworzenie sieci partnerskich zajmujących się utylizacją odpadów. Powstające odpady są jednak efektem projektu produktu oraz procesu produkcji, stąd – wra-

58 W 2015 r. ok. 40% odpadów wytwarzanych w unijnych gospodarstwach domowych poddawane było recyklingowi, jednak na niektórych obszarach wskaźnik recyklingu wynosi aż 80%, gdy na innych poniżej 5% [COM/2015/0614 final].

cając do hierarchii odpadów – kluczowe jest zapobieganie powstawaniu odpadów lub, jeśli to niemożliwe, dbanie o ich łatwy odzysk (np. łatwy demontaż, dokumentacja grup tworzyw według ich rodzaju itp.) [Sommer i Brauweiler, 2013]. Należy podkreślić konieczność rozwijania wiedzy na temat proekologicznej gospodarki odpadami zarówno na poziomie przedsiębiorstwa, jak i w odniesieniu do poszczególnych pracowników.

Ważnym pojęciem jest tzw. logistyka zwrotna (ang. *reverse logistics*), która oznacza planowanie, implementację oraz kontrolę wydajnego i kosztowo efektywnego przepływu materiałów, zapasów w toku, dóbr finalnych oraz powiązanych z nimi informacji z miejsca konsumpcji do miejsca ich powstania w celu odzyskania wartości lub zapewnienia odpowiedniego miejsca docelowego [Merkisz-Gurawska, 2010; Genovese i in., 2017]. Procesy składające się na logistykę zwrotną to zbieranie produktów po zużyciu wraz z inspekcją i identyfikacją właściwych miejsc przeznaczenia, a następnie naprawa i powtórne użycie, renowacja, regeneracja, demontaż w celu ponownego użycia części lub wysłanie materiałów do wyspecjalizowanych firm recyklingowych [Pokharel i Mutha, 2009].

W gospodarowaniu odpadami przedsiębiorstwo jest zależne od szerszych uwarunkowań. Z jednej strony zbieranie, sortowanie i recykling surowców wtórnych wymaga rozwoju efektywnej infrastruktury; z drugiej – ważny jest rozwój rynku surowców wtórnych i ponownego wykorzystywania wody. Popyt na niektóre surowce wtórne jest wysoki (np. papieru lub metalu), podczas gdy w odniesieniu do innych dopiero się rozwija. Wiąże się to z niepewnością co do jakości surowców wtórnych, konieczny jest więc rozwój norm jakości dla poszczególnych rodzajów surowców wtórnych oraz lepsza identyfikowalność potencjalnie niebezpiecznych chemikaliów w produktach. Kluczowe są regulacje prawne i instrumenty ekonomiczne spójne z potrzebami lepszego gospodarowania odpadami i zgodne z hierarchią odpadów, np. certyfikacja sprzyjająca wysokiej jakości recyklingu. [*Growth within...*, 2015]. W odniesieniu do gospodarowania odpadami przedsiębiorstwa mogą również wykazywać się proaktywną postawą: zaangażowaniem we współtworzenie regulacji dotyczących ważnych dla nich surowców i materiałów, współudziałem w rozwijaniu infrastruktury sprzyjającej ich odzyskowi, edukowaniem o znaczeniu recyklingu, rozwijaniem wiedzy związanej z odzyskiem określonych materiałów itp.

2.3.3. Proekologiczne zarządzanie przedsiębiorstwem

Działania proekologiczne nie mogą być częścią jedynie wybranych obszarów funkcjonalnych czy procesów przedsiębiorstwa. Takie podejście może z jednej strony prowadzić do ograniczonych rezultatów, z drugiej – niesie ryzyko, że korzystne ekologicznie działania w pewnych obszarach mogą prowadzić do negatywnych konsekwencji w innych. Przykładowo wtedy, gdy przyjęcie korzystnych

środowiskowo rozwiązań w jednym podmiocie wymusza/skutkuje negatywnymi środowiskowo rozwiązaniami w innych podmiotach w łańcuchu dostaw. Nie bez znaczenia jest również to, że negatywne środowiskowo zachowania jednego podmiotu w łańcuchu mogą odbić się na innych, w tym na ich reputacji [Seuring i Muller, 2008]. Wreszcie trzeba mieć na względzie, że wpływy środowiskowe mogą być odroczone w czasie, przykładowo pojawiają się dopiero w momencie utylizacji produktu. Stąd nacisk na integrację celów i działań środowiskowych – nie tylko w ramach przedsiębiorstwa, ale również w całym łańcuchu dostaw, w kontekście całego cyklu życia przedsiębiorstwa [Hall i in., 2012; Sommer i Brauweiler, 2013; Hitchcock i Willard, 2015].

Sommer i Brauweiler [2013, s. 314] postulują konieczność *proekologicznego zarządzania przedsiębiorstwem*, które obejmuje: systematycznie zaplanowane, wdrożone i kontrolowane działanie proekologiczne we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa oraz w kontekście wertykalnej i horyzontalnej współpracy między przedsiębiorstwami, świadczące o proaktywnych, a tym samym długoterminowych i strategicznych działaniach, jak również ściśle związane ze strategią zrównoważonego rozwoju.

Częścią ogólnego systemu zarządzania przedsiębiorstwa są tzw. systemy zarządzania środowiskowego (ang. *environmental management system* – EMS) [Farver, 2013; Epstein i Buhovac, 2014; Hitchcock i Willard, 2015]. Za dominujące standardy należy uznać ISO 14000 oraz EMAS, trzecim standardem uznawanym za ważny jest LCA (ang. ang. *Life Cycle Assessment*), który bazuje na standardzie ISO 14040 oraz na adaptacji rozwiązań do różnych branż.

ISO 14000 to standard dedykowany zarządzaniu środowiskowemu (został on opublikowany w 1996 r.). W szczególności ISO 14001 wraz ze standardami go wspierającymi (jak ISO 14006:2011) określa wymagania dla systemu zarządzania środowiskowego, inne standardy odnoszą się do konkretnych wyzwań: audytów środowiskowych, komunikacji, etykietowania, analizy cyklu życia czy wyzwań takich jak zmiany klimatu (ISO 14001:2018). Przystąpienie do standardu jest dobrowolne i wymaga od przedsiębiorstwa ustanowienia polityki środowiskowej, określenia celów oraz procesów w tym obszarze (szczególne znaczenie ma identyfikacja aspektów środowiskowych znaczących w działalności danego przedsiębiorstwa), wdrożenia procesów, działania zgodnie z zamierzeniami, co podlega monitoringowi i pomiarom oraz podejmowania działań korygujących na podstawie wyników pomiarów (jest to procesowe podejście do ciągłego doskonalenia zgodnie z cyklem Deminga – PDCA). Farver [2013] podkreśla, że z jednej strony jest to aktualnie najbardziej znany, najpowszechniej stosowany na świecie standard, stanowiący podstawę rozwijania systemów zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstw (ang. *Sustainability Management System* – SMS). Z drugiej strony, standard ten wymaga ustanowienia przez przedsiębiorstwo własnych celów i osiągnięcia ich, jednak osiągnięcia nie podlegają standaryzacji ani benchmarkingowi, nie jest to standard odnoszący się do wyników, ale do oczekiwanych procesów [Farver, 2013; Epstein i Buhovac, 2014].

Drugi dominujący standard to EMAS (*Eco-Management and Audit Scheme* czyli Europejski System Ekozarządzania i Audytu). Został on opracowany przez Komisję Europejską dla przedsiębiorstw i innych organizacji w celu oceny, poprawy efektywności środowiskowej i zarządzania nią (wdrożony w 1993 r., a w 2001 r. istotnie zmieniony). ISO 14001 stanowi integralny element EMAS, jednak EMAS jest standardem odnoszącym się do wyników, a ISO do procesów. W konsekwencji EMAS obejmuje również konieczność okresowego raportowania efektywności środowiskowej, weryfikacji zewnętrznej tych raportów oraz ciągłego rzeczywistego doskonalenia efektywności środowiskowej (w przypadku ISO wymagane jest doskonalenie procesu) (EMAS leaflet, 2011). Należy zaznaczyć, że ISO 14001 jest zdecydowanie powszechniej stosowane od EMAS, jest też standardem światowym, gdy EMAS jest bardziej praktykowany w UE⁵⁹ [Epstein i Buhovac, 2014].

Pojawiają się opinie, że przedsiębiorstwa zbyt często w swoich działaniach są zorientowane na zgodność ze standardem, a nie na rzeczywistą odpowiedzialność względem środowiska czy na proaktywną środowiskową działalność [Chiarini, 2014]. Oba standardy mogą jednak stanowić strategiczną podstawę systemów zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwa, pozwalają usystematyzować i zstandaryzować działania w przedsiębiorstwie, nawet w przypadku wielu oddziałów, a co więcej, mogą stanowić podstawę integracji działań w całym łańcuchu dostaw [Darnall i in., 2008 za: Chiarini, 2014; Epstein i Buhovac, 2014].

W literaturze wykorzystywane jest pojęcie *zarządzania „zielonym” łańcuchem dostaw* (ang. *Green Supply Chain Management*) [Srivastava, 2007; Seuring i Müller, 2008] oraz *zarządzania zrównoważonym łańcuchem dostaw* (ang. *Sustainable Supply Chain Management*) [Ahi i Searcy, 2013]. Pojęcie drugie jest zdecydowanie szersze, wykracza poza wymiar środowiskowy, jednak badacze często używają go w rzeczywistości, ograniczając swoje analizy jedynie do aspektu środowiskowego [Chiarini, 2014; Gimenez i Sierra, 2013]. Zdaniem Srivastavy [2007] zarządzanie „zielonym” łańcuchem dostaw to wcielenie myślenia środowiskowego w zarządzanie łańcuchem dostaw, włączając w to projektowanie produktu, pozyskiwanie i selekcję materiałów, procesy produkcyjne, dostarczanie konsumentom końcowych produktów, jak również zarządzanie produktem po jego zużyciu. Do tradycyjnie pojmowanych procesów należy więc dodać te działania, które obejmują jego zagospodarowanie w okresie użytkowania, te związane z logistyką zwrotną oraz zagospodarowaniem odpadami oraz, co szczególnie ważne, należy zintegrować działania w kontekście wpływów środowiskowych.

W kontekście wpływów środowiskowych kluczowe znaczenie ma wiele aspektów odnoszących się do łańcucha dostaw. Sommer i Brauweiler [2013, s. 484] mówią

59 W grudniu 2017 r. wydano 362 610 certyfikatów ISO 14001 [<https://www.iso.org/the-iso-survey.html>, dostęp: 17.10.2018]. Walidację wg EMAS w marcu 2018 r. uzyskało 3 866 organizacji w 9 004 lokalizacjach [http://ec.europa.eu/environment/emas/emas_registrations/statistics_graphs_en.htm].

o trzech: struktura łańcucha dostaw, czyli jego skład oraz rozmieszczenie przestrzenne; procesy transformacyjne między uczestnikami łańcucha dostaw oraz produkt końcowy łańcucha dostaw wraz z przypisaniem odpowiedzialności za ten produkt. Inni podkreślają znaczenie właściwego planowania w łańcuchu dostaw (holistycznego, długookresowego), postulują przyjęcie strategicznego podejścia do zarządzania łańcuchem dostaw [Faisal, 2010; Marshall i in., 2015; Luthra i in., 2015; Formentini i Taticchi, 2016; Reefke i Sundaram, 2017; Ansari i Kant, 2017]. Reefke i Sundaram [2017] podkreślają, że dominują dwa podejścia, pierwsze związane z unikaniem ryzyka środowiskowego w zarządzaniu łańcuchem dostaw oraz drugie – proaktywne, zorientowane na maksymalizację wyników środowiskowych w całym łańcuchu dostaw.

Za ważne uznaje się ponadto zintegrowanie celów środowiskowych z systemem zarządzania łańcuchem dostaw, i to zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Efektywny monitoring i pomiar wyników środowiskowych łańcucha dostaw wymaga określenia wskaźników środowiskowych [Chiarini, 2014; Björklund i in., 2012; Reefke i Sundaram, 2017; Ansari i Kant, 2017]. Część badaczy dostrzega istotną rolę technologii informacyjnych w zarządzaniu łańcuchem dostaw w kontekście wpływów środowiskowych [Reefke i Sundaram, 2017; Das, 2018; Luthra i in., 2015].

Do najważniejszych mechanizmów zarządzania relacjami z uczestnikami łańcucha dostaw sprzyjających wynikom środowiskowym (a nawet szerzej – zrównoważonym wynikom przedsiębiorstwa) uznaje się [Faisal, 2010; Gimenez i Sierra, 2013; Formentini i Taticchi, 2016; Reefke i Sundaram, 2017; Ansari i Kant, 2017]:

- standardy (również kodeksy postępowania) oraz systemy oceny dostawców (związane również z zapewnieniem informacji zwrotnych oraz systemami motywacyjnymi na rzecz osiągnięcia określonych wyników przez dostawców),
- współpracę bezpośrednią (trening, wsparcie itp. dla rozwijania określonych kompetencji, procesów u dostawcy na rzecz osiągnięcia przez dostawców oczekiwanych wyników; dzielenie się informacjami; wspólne podejmowanie decyzji).

Badania Gimenez i Sierry [2013] dowodzą, że bazowanie tylko na jednym rozwiązaniu nie jest efektywne, zwłaszcza że istnieje bezpośredni związek między oboma rozwiązaniami a wynikami środowiskowymi. Taki rezultat sprzyja odejściu od tradycyjnego opartego na władzy podejścia do sposobów współpracy, które w znacznym stopniu budowane są na wzajemnym zaufaniu, otwartości, na silnej współzależności – dzieleniu ryzyka i korzyści [Faisal, 2010; Cousins i Menguc, 2006 za: Formentini i Taticchi, 2016]. Dlatego też wśród kluczowych mechanizmów zarządzania relacjami podkreśla się dzielenie się informacjami dla powiązania podmiotów w łańcuchu dostaw [Faisal, 2010; Luthra i in., 2015].

2.3.4. Proaktywność w przywracaniu, zachowaniu i rozwoju zdrowia ekosystemów

W niniejszym podrozdziale omówiono proekologiczne działania przedsiębiorstwa w kontekście cyklu życia produktu oraz integracji łańcucha dostaw, mając na względzie przede wszystkim wymogi gospodarki o obiegu zamkniętym. Należy podkreślić szczególne znaczenie proaktywności działań proekologicznych przedsiębiorstw, które wykraczają poza dostosowanie się do wymogów prawnych, działanie w odpowiedzi na presję klientów, partnerów biznesowych czy niedobory zasobów. Owa proaktywność jest również warunkiem drugiego elementu definicji, który uznano za ważny, mianowicie: przedsiębiorstwo ma udział w przywracaniu, zachowaniu i rozwoju zdrowia ekosystemów.

Kluczowym aspektem owej proaktywności są ambitne cele środowiskowe, które stanowią integralną część strategii przedsiębiorstwa. Shrivastava i Hart [1995] podkreślają, że nie chodzi tu o podejmowanie odizolowanych działań związanych przykładowo z redukcją zużywanych odpadów czy szerszym wykorzystaniem recyklingu, ale o kompleksowe podejście związane z adaptacją zarządzania cyklem życia na poziomie strategii przedsiębiorstwa. Niech przykładem będzie Interface Inc., który dąży do pozyskiwania 100% materiałów z recyklingu oraz do wyeliminowania jakichkolwiek negatywnych oddziaływań przedsiębiorstwa na środowisko do roku 2020 [Sterna i in., 2016]. Oczywiście wymaga to podejmowania działań innowacyjnych: ciągłego doskonalenia w kierunku redukcji wykorzystywanych zasobów oraz minimalizacji negatywnych oddziaływań środowiskowych, ale również radykalnych zmian technologicznych, a nawet zmian modeli biznesowych [Hart i Milstein, 2003; Bocken i in., 2014].

Podstawą proaktywnych działań środowiskowych jest zaangażowanie wszystkich pracowników w działania proekologiczne. Wiąże się to z orientacją środowiskową praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie [Luthra i in., 2015; Jabbour i in., 2015; Pabian, 2011]. Wymaga zatrudnienia osób o odpowiednich kwalifikacjach i doświadczeniu, osób „wrażliwych środowiskowo”. Ważne jest kształtowanie postaw pracowników oraz rozwój ich wiedzy odnośnie do kwestii środowiskowych. Przede wszystkim należy stale rozwijać wiedzę pracowników nt. celów, wyzwań, praktyk (programów) i rzeczywistych wpływów na środowisko – zarówno związanych bezpośrednio z wykonywaną pracą, jak i szerszej, z działalnością całego przedsiębiorstwa, całego łańcucha dostaw oraz cyklu życia produktu. Należy uświadamiać pracownikom, jakie są ryzyka środowiskowe oraz jakie są konsekwencje związane z nieprzebraniem określonych zasad, reguł, procedur w codziennej pracy. Owo zaangażowanie jest również wynikiem jednoznacznego podziału zadań i odpowiedzialności odnośnie do kwestii środowiskowych, uwzględnienia aspektów środowiskowych w systemach oceny pracowniczej oraz w systemach motywacyjnych. Zaangażowanie przejawia się nie

tylko kompetentną realizacją zadań, ale również chętnym uczestnictwem w projektach proekologicznych, gotowością do dostrzegania problemów związanych z oddziaływaniem na środowisko oraz inicjowaniem działań na rzecz ich rozwiązywania (zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa). Wymaga to upoważnienia pracowników do zajmowania się sprawami środowiskowymi. Oczywiście nie ma możliwości, by uzyskać zaangażowanie pracowników bez jasnych, długookresowych celów. Jabbour i in. [2015] mówią też o konieczności rozwijania proekologicznej kultury organizacyjnej. Wreszcie kluczowe jest wsparcie najwyższego kierownictwa oraz jego zaangażowanie w kwestie środowiskowe [Faisal, 2010; Luthra i in., 2015; Jabbour i in., 2015; Reefke i Sundaram, 2017; Ansari i Kant, 2017].

Przedsiębiorstwo musi przyjąć na siebie rolę agenta na rzecz środowiska naturalnego, tzn. kształtować proekologiczną świadomość, postawy, rozwijać wiedzę oraz angażować w działania na rzecz środowiska naturalnego swoich partnerów biznesowych, klientów, a nawet lokalną społeczność. Wymaga to stałej i efektywnej komunikacji odnośnie do celów, działań i wyników związanych z oddziaływaniami środowiskowymi przedsiębiorstwa w całym łańcuchu dostaw [Formentinii i Taticchi, 2016]. Ważne jest edukowanie klientów sprzyjające proekologicznym wyborom produktów i ich późniejszego korzystania czy utylizacji [Luthra i in., 2015]. W relacji z partnerami biznesowymi, oprócz jednoznacznego komunikowania oczekiwań środowiskowych, znaczenie ma ich edukowanie w odniesieniu do wpływów działalności na środowisko oraz zaangażowanie w doskonalenie procesów poddostawców, współdziałanie w ich rozwoju [Luthra i in., 2015]. Proaktywność oznacza też uczestnictwo w międzyorganizacyjnych projektach ważnych środowiskowo, a nawet inicjowanie projektów na rzecz rozwoju wiedzy odnośnie do wpływów środowiskowych⁶⁰, przywracania zdrowia ekosystemów⁶¹ czy zmian standardów i regulacji prawnych w kierunku rozwiązań proekologicznym (w branży, regionie, a nawet globalnie). Rola agenta na rzecz środowiska naturalnego w otoczeniu wymaga budowania długookresowych, opartych na zaufaniu relacji z interesariuszami oraz silnej orientacji na współdziałanie.

Zobowiązanie i wkład przedsiębiorstwa w utrzymanie trwałej i zrównoważonej biosfery jest oczywiście uwarunkowane licznymi czynnikami w znacznym stopniu niezależnymi od samego przedsiębiorstwa, związanymi z rozwojem wiedzy na temat oddziaływań środowiskowych i ich konsekwencji dla biosfery, regulacjami prawnymi, rozwojem infrastruktury gospodarki o obiegu zamkniętym itp. [Faisal, 2010; Luthra i in., 2015]. Należy jednak podkreślić, że podstawą zaangażowania

60 Np. współpraca Coca-Coli z WWF (*World Wildlife Fund* – Światowy Fundusz na rzecz Przyrody) na rzecz redukcji wykorzystania wody w produkcji napojów.

61 Jak program Net-Works – zainicjowany przez Interface Inc. wspólnie z Zoological Society of London program oczyszczania wybrzeży w krajach ubogich z porzuconych sieci rybackich, które później są wykorzystywane jako surowiec w produkcji wykładzin.

zowania w działalność proekologiczną jest przyjęcie przez przedsiębiorstwo zobowiązania do wkładu w rozwój zrównoważony i trwały, a to jest wynikiem nie tylko świadomości, wiedzy czy istniejących rozwiązań wewnętrznych i zewnętrznych, ale przede wszystkim wartości – wartości holistyczno-altruistycznych. Można tu nawiązać do prostego stwierdzenia Raya Andersona, wizjonera, przedsiębiorcy i założyciela Interface Inc., człowieka, który pragnął, żeby sposób działania jego przedsiębiorstwa poprowadził cały świat przemysłu do zrównowazenia i trwałości: „Nic nie zabierać. Nie szkodzić” [Anderson, 2009].

2.4. Udział przedsiębiorstwa w społecznym zrównoważeniu i trwałości

Pfeffer [2010] zauważa, że wymiar społeczny, określany przez niego jako *czynnik ludzki*, w badaniach nad zrównoważeniem przedsiębiorstwa jest traktowany pobocznie. Pogląd ten podzielają Gao i Bansal [2013] i wskazują, że zrozumienie istoty wymiaru społecznego wymaga odniesienia się do wpływów działalności przedsiębiorstwa na środowisko społeczne i ludzkie w oderwaniu od wpływu na środowisko naturalne. Nie jest to zabieg łatwy (jeśli w ogóle możliwy!) ze względu na silne współzależności między systemem społecznym i środowiskowym, jednak w niniejszym podrozdziale zostanie zastosowane właśnie to podejście.

Niewiele jest prac, w których definiuje się wymiar społeczny zrównoważenia przedsiębiorstwa, a ponadto jest on rozumiany w różny sposób. Przykładowo Chow i Chen [2012] uznają, że istotą tego wymiaru jest zmniejszenie nierówności społecznych i podziałów, poprawa jakości życia i wzmocnienie relacji z interesariuszami na poziomie przedsiębiorstwa. Perrott [2014, 2015] odnosi się do praktyk, które przyczyniają się do osobistego dobrostanu pracowników i rozwoju kadry pracowniczej oraz udziału przedsiębiorstwa w dobrostanie społeczności i społeczeństwa jako całości. Carbo i in. [2014] postulują, żeby nie koncentrować się na samym przedsiębiorstwie, ale na zrównoważeniu i trwałości społeczeństwa. Równocześnie wiele bardzo zróżnicowanych problemów, zagadnień i praktyk uznawanych jest za ważne w realizacji wymiaru społecznego: od podkreślenia konieczności działań przedsiębiorstwa na rzecz zaspokojenia potrzeb i przestrzegania praw człowieka [Carbo i in., 2014], przez koncentrację na praktykach zarządzania zasobami ludzkimi, na rozwoju kapitału ludzkiego, raportowaniu społecznym, zaangażowaniu w dialog z interesariuszami, aż po zagadnienia obywatelstwa korporacyjnego (ang. *corporate citizenship*) i filantropii [van Tulder i van der Zwart, 2006 za: Dominici i Roblek, 2015].

W niniejszej pracy wymiar społeczny zrównoważenia przedsiębiorstwa jest jednoznacznie utożsamiany z udziałem przedsiębiorstwa w społecznym rozwoju zrównoważonym i trwałym, czyli (w nawiązaniu do podrozdziału 1.2) jest ro-

zumiany jako **zobowiązanie i wkład przedsiębiorstwa w tworzenie zdrowych i przyjaznych do życia społeczności aktualnych i przyszłych**. Udział ten realizuje się poprzez:

- wpływ produktów i działań przedsiębiorstwa na różnych interesariuszy – pierwszoplanowych i drugoplanowych, aktualnych i przyszłych, lokalnie i w ramach całego łańcucha dostaw;
- współoddziaływanie z interesariuszami na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego;
- udział w rozwoju formalnych i nieformalnych procesów, systemów, struktur i relacji wspierających zdolność obecnych i przyszłych pokoleń do tworzenia zdrowych i przyjaznych do życia społeczności.

2.4.1. Relacje z interesariuszami w kształtowaniu społecznego zrównoważenia i trwałości

Teoria interesariuszy jest nierozdzielnie związana z koncepcją zrównoważenia przedsiębiorstwa. Większość badaczy jest zgodna, że istnieje zależność między zaspokajaniem potrzeb interesariuszy a realizacją zobowiązań względem rozwoju zrównoważonego i trwałego świata [Kolk i Pinkse, 2007; Stubbs i Cocklin, 2008; Clifton i Amran, 2011; Hörisch i in., 2014; Galuppo i in., 2014]. Pojawiają się jednak i głosy krytyczne – te argumenty zostaną przytoczone w dalszej części rozważań.

Funk [2003], definiując zrównoważone przedsiębiorstwo, podkreśla, że jego cechy i działania są tak zaprojektowane, by zapewnić pożądany przyszły stan wszystkim interesariuszom. Według Wysokińskiej-Senkus [2013] zrównoważenie przedsiębiorstwa polega na osiągnięciu takiego stanu rozwoju, w którym odpowiada ono potrzebom interesariuszy bez naruszania zdolności do zaspokajania ich potrzeb w przyszłości. Laszlo i in. [2002] dodają, że tylko przedsiębiorstwa, które dostarczają wartość swoim interesariuszom bez „okradania” z wartości innych interesariuszy, mogą być uznane za prawdziwie zrównoważone. Według koncepcji *World Business Council for Sustainable Development* i *International Institute for Sustainable Development*, zaspokajanie bieżących potrzeb przedsiębiorstwa i jego interesariuszy musi być związane z ochroną, podtrzymywaniem i wzmacnianiem jednostki oraz źródeł zasobów naturalnych, które mają służyć także przyszłym pokoleniom [Grudzewski i in., 2010].

Teoria interesariuszy rozwija się od 1963 roku, zapoczątkowana pracami Stanford Research Institute, jednak w naukach o zarządzaniu (szczególnie w odniesieniu do zarządzania strategicznego) oraz w praktyce menedżerskiej to praca Freemana [1984] stanowiła punkt przełomowy. Według Freemana interesariusz to każda grupa lub jednostka, która może wpływać na realizację celów przedsiębiorstwa lub na którą ma wpływ realizacja celów przedsiębiorstwa [Freeman i in., 2010, s. 46]. Można mówić o wewnętrznych grupach interesariuszy, przede

wszystkim udziałowcach i pracownikach, oraz zewnętrznych, czyli klientach, partnerach biznesowych, konkurentach, władzach administracyjnych, lokalnej społeczności, organizacjach pozarządowych czy mediach. Każde przedsiębiorstwo ma wielu interesariuszy, którzy mają zróżnicowane potrzeby i interesy, formułują więc względem organizacji zróżnicowane oczekiwania (często zmienne w czasie) [Weber i Marley, 2012]. Interesariusze przedsiębiorstwa muszą być postrzegani w kontekście ich wzajemnych współzależności [Gao i Zhang, 2006]. Przedmiotem analizy w teorii interesariuszy nie jest przedsiębiorstwo jako takie, ale właśnie relacja między przedsiębiorstwem a siecią interesariuszy [Freeman i in., 2010].

Freeman i in. [2010] podkreślają, że teoria interesariuszy koncentruje się na tworzeniu wartości dla wszystkich interesariuszy – bazuje na wspólnych interesach wyróżnionych grup i jednostek, a nie na różnicach w ich potrzebach i dążeniach. Roloff [2008] określa jednak istotę teorii nieco inaczej – z perspektywy złożonych procesów zorientowanych na wypracowanie wspólnego podejścia do problemu, wspólnego dla wielu podmiotów, reprezentujących różne konteksty czy systemy [Galuppo i in., 2014]. Teoria interesariuszy zakłada, że przedsiębiorstwo istnieje dla dobra wielu stron (beneficjentów), a nie tylko jego właścicieli. Następuje więc redefinicja podstawowego celu przedsiębiorstwa, w której dążenie do maksymalizacji zysku czy też maksymalizacji wartości dla właścicieli zastępuje dążenie do przetrwania przedsiębiorstwa poprzez maksymalizację całkowitej wartości tworzonej przez przedsiębiorstwo (bazującej na tym, co beneficjenci uznają za wartościowe w kontekście ich potrzeb) oraz sprawiedliwa dystrybucja wartości między wszystkich beneficjentów [Clifton i Amran, 2011; Hörisch i in., 2014]. Tworzenie synergii i współzależności między różnymi interesami jest postrzegane jako normalne i kluczowe wyzwanie, a perspektywa krótkookresowa stanowi dopełnienie perspektywy długookresowej. Można powiedzieć, że następuje wcielenie idei odpowiedzialności w podstawę biznesu [Hörisch i in., 2014]. Ważne jest jednak to, by beneficjenci byli postrzegani jako ważni sami w sobie, a nie instrumentalnie jako środki do zwiększania zysków inwestorów [Phillips i in., 2003 za: Clifton i Amran, 2011].

Gao i Zhang [2006] uznają teorię interesariuszy za kluczowy metodologiczny komponent zrównoważenia przedsiębiorstwa, gdyż uważają, że zaspokajaniu potrzeb różnych interesariuszy w sposób zrównoważony towarzyszyć będą zrównoważone wyniki. Galuppo i in. [2014] podkreślają znaczenie angażowania wielu różnych interesariuszy we wspólne przedsięwzięcia, dociekania i we wspólne działania w odniesieniu do problemów społecznego wymiaru zrównoważenia przedsiębiorstwa [Galuppo i in., 2014]. Autorzy ci, za Kirą i van Eijnattenem [2008], postrzegają zrównoważenie przedsiębiorstwa w wymiarze społecznym jako dynamiczny i złożony sposób organizowania, realizowany poprzez zaangażowanie konkretnych interesariuszy, uznanie ich specyficznych potrzeb i interesów oraz stawianie czoła sprzecznościom między nimi podczas podejmowania strategicz-

nych decyzji czy rozwiązywania konkretnych problemów⁶² [Galuppo i in., 2014, s. 690]. Z kolei Sulkowski i in. [2018] przyjmują odwrotną perspektywę, rozpatrują teorię interesariuszy przez pryzmat rozwoju zrównoważonego i trwałego, wskazując, jak przedsiębiorstwo oddziałuje ze swoimi interesariuszami na rzecz wyników ważnych w kontekście tego rozwoju.

W dalszej części rozważań zostanie nakreślone, jak relacje przedsiębiorstwa z różnymi grupami interesariuszy wpływają na rozwój zrównoważony i trwały. Owe wpływy są jednak wynikiem:

- uwzględnienia i zaspokajania potrzeb interesariuszy przez przedsiębiorstwo (interesariusz jako część społeczeństwa);
- wpływu na społeczeństwo relacji przedsiębiorstwo – interesariusz;
- wpływu sieci interesariuszy.

Punktem wyjścia będzie odniesienie się do relacji przedsiębiorstwa z wybranymi grupami interesariuszy, by w podsumowaniu odnieść się do szerszego kontekstu sieci interesariuszy.

2.4.1.1. Pracownicy jako grupa interesariuszy

Pracowników należy uznać za interesariuszy przedsiębiorstwa. Z jednej strony, skuteczność i sprawność przedsiębiorstwa w znacznym stopniu zależy od pracowników – ich kompetencji, doświadczenia, kreatywności, motywacji i zaangażowania. Z drugiej – zaspokojenie potrzeb i oczekiwań pracowników podlega oddziaływaniu przedsiębiorstwa, często zależy od sukcesu przedsiębiorstwa. Pracownicy są jednak szczególnym rodzajem interesariusza, oni konstytuują to przedsiębiorstwo. Oznacza to, że są jednym z najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa, reprezentują przedsiębiorstwo względem innych interesariuszy i działają niejako w imieniu przedsiębiorstwa [Greenwood i Anderson, 2009; Crane i Matten, 2016]. W konsekwencji teoria interesariuszy stanowi podstawę do określenia podwójnej roli pracowników w kształtowaniu zrównoważonego przedsiębiorstwa. Z jednej strony pracownicy powinni być traktowani jako beneficjenci zrównoważenia przedsiębiorstwa, z drugiej – jako agenci działań na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego. Pierwszy aspekt należy rozumieć tak, że punktem wyjścia udziału przedsiębiorstw w tworzeniu zdrowych i przyjaznych do życia społeczności są działania na rzecz kształtowania zdrowego i przyjaznego miejsca pracy. Drugi odnosi się do bezpośrednich działań pracowników jako inicjatorów, promotorów i wykonawców działań na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego.

62 Autorzy szczególnie zwracają uwagę na wagę procesów rozwiązywania konfliktów, które są nieuchronną cechą układów angażujących wielu interesariuszy i które często mają charakter nierozwiązywalny.

Zrównoważone miejsce pracy

Pracowników określa się jako *zasób* przedsiębiorstwa. I choć wciąż deklarowana jest wyjątkowość ludzi jako zasobu, to jednak z perspektywy kryteriów ekonomicznych zbyt często jawią się oni po prostu jako zasób (czynnik produkcji), czasem mniej istotny z perspektywy konkurowania niż na przykład technologia [Zink, 2014; Crane i Matten, 2016]. Odnosząc się do drugiego imperatywu Kanta, czyli zasady promowania człowieczeństwa, godności osoby jako celu samego w sobie: „Postępuj tak, byś człowieczeństwa tak w twej osobie, jako też w osobie każdego innego używał zawsze zarazem jako celu, nigdy jako środka” [Kant, 1984, s. 62], należy podkreślić, że istoty ludzkie powinny być traktowane podmiotowo, a nie przedmiotowo, zasługują więc na szacunek, mają niezbywalne podstawowe prawa, mają potrzeby i oczekiwania, a ich praca jest częścią życia, które w znacznym stopniu przebiega poza przedsiębiorstwem. Jako minimum przyjmuje się prawa zawarte w Powszechnej Deklaracji Praw Człowieka (ang. *Universal Declaration of Human Rights*) oraz zasadach określonych w Deklaracji Międzynarodowej Organizacji Pracy (ang. *Interantional Labour Organization Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work*) dotyczącej podstawowych zasad i praw w pracy. Przy czym osobne instrumenty są rozwijane względem grup szczególnie wrażliwych: ludności rdzennej, kobiet, mniejszości narodowych i etnicznych, religijnych i językowych, dzieci, osób z niepełnosprawnością oraz pracowników migrujących i ich rodzin. UN Global Compact⁶³, największa na świecie inicjatywa skupiająca biznes działający na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego, sformułowało 10 zasad – wymagań względem przedsiębiorstw. Pierwsze dwie odnoszą się do **praw człowieka**: *przedsiębiorstwa powinny przestrzegać i wspierać ochronę międzynarodowo uznanych praw człowieka* (zasada 1) oraz *eliminować wszelkie przypadki łamania praw człowieka przez firmę* (zasada 2). Kolejne cztery dotyczą **standardów pracy**: *przedsiębiorstwa powinny popierać wolność zrzeszania się i w praktyce uznawać prawo do zbiorowych negocjacji* (zasada 3), *wspierać eliminacje wszelkich form niewolnictwa i pracy przymusowej* (zasada 4), *przyczyniać się do faktycznego zniesienia pracy dzieci* (zasada 5) oraz *przeciwdziałać dyskryminacji w sferze zatrudnienia* (zasada 6).

Przedsiębiorstwa są zobowiązane do dochowania należytej staranności (ang. *due diligence*) w odniesieniu do przestrzegania praw człowieka, czyli do identyfikowania faktycznych i potencjalnych negatywnych skutków swoich decyzji, działań lub zaniechań (w całym cyklu życia produktu, w całym łańcuchu dostaw). Proponuje się, żeby w celu wywiązania się z obowiązku poszanowania praw człowieka przedsiębiorstwa wypracowały politykę oraz procedury w tym obszarze (odpowiednie do wielkości firmy i kontekstów, w jakich funkcjonują). Istotne

63 Od momentu inauguracji w 2000 r. przez Sekretarza Generalnego ONZ Kofi Annana do Inicjatywy przystąpiło już ponad 13500 członków ze 170 krajów [<http://ungc.org.pl>, (dostęp: 16.10.2018)].

jest sformułowanie i komunikowanie jednoznacznych oczekiwań przedsiębiorstwa w zakresie praw człowieka wobec personelu, partnerów biznesowych i innych podmiotów bezpośrednio związanych z jego działalnością, produktami czy usługami. Oczekiwania te powinny stać się częścią działań całego przedsiębiorstwa oraz podlegać monitorowaniu. Ważne są systemy i procedury, które, w przypadku negatywnego wpływu na prawa człowieka, pozwolą na podjęcie rzetelnych środków naprawczych (lub na zaangażowanie się w procesy naprawcze inicjowane przez inne strony), uruchomienie procedur dochodzenia przyczyn, karanie nadużyć i wypracowanie rozwiązań na przyszłość.

Przestrzeżenie praw człowieka należy uznać za warunek konieczny zrównoważenia przedsiębiorstwa, jednak niewystarczający. W nawiązaniu do definicji społecznego zrównoważenia można założyć, że tworzenie zrównoważonego miejsca pracy wymaga działań na rzecz zapewnienia równości i sprawiedliwości wewnątrz przedsiębiorstwa, podnoszenia jakości życia zawodowego pracowników, spójności społecznej oraz partycypacyjnych metod zarządzania. W literaturze brakuje opracowań jednoznacznie poświęconych zagadnieniu zrównoważonego miejsca pracy. Można jednak wskazać wiele prac odnoszących się do tworzenia bardziej zhumanizowanego miejsca pracy. Podkreśla się w nich konieczność rozwijania dobrostanu w pracy (ang. *employee wellbeing*) [de Stefano i in., 2018] lub szerzej: jakości życia zawodowego (ang. *quality of work life*) [Pfeffer, 2010; de Stefano i in., 2018], a ponadto zapewnienia równowagi między pracą a życiem prywatnym (ang. *work life balance*) [Zaugg i in., 2001; Pfeffer, 2010; Ehnert i Harry, 2012; de Stefano i in., 2018], trwałych stosunków pracy (odnoszących się również do odpowiedzialnego zwalniania) [Pfeffer, 2010; Spreitzer i in., 2012; de Stefano i in., 2018], udzielania pracownikom informacji zwrotnych odnośnie do ich pracy oraz informacji o przedsiębiorstwie, jego strategii, celach, priorytetach itp. [Spreitzer i in., 2012], zwiększenia zakresu autonomii pracowników (wykorzystanie partycypacyjnych metod zarządzania) [Zaugg i in., 2001; Spreitzer i in., 2012], rozwoju ich wiedzy i umiejętności [Zaugg i in., 2001; Ehnert i Harry, 2012] oraz pogłębiania ich zdolności do pozostawania atrakcyjnymi na rynku pracy (*employability*), a także promowania różnorodności [Spreitzer i in., 2012].

Szczegółowe omówienie wszystkich tych aspektów jest poza zakresem niniejszego opracowania, jednak pokrótce zostaną scharakteryzowane dwa: dobrostan pracowniczy i jakość życia zawodowego. Są to dwa pojęcia, które najpowszechniej uznawane są za istotę wymiaru społecznego zrównoważenia przedsiębiorstwa (czasem osobno, czasem łącznie, a wielokrotnie pojęcia te są stosowane wymiennie).

Dobrostan pracowniczy jest definiowany jako „ocena swojego życia zawodowego, odnosząca się zarówno do typu pracy, jak i społecznego środowiska zawodowego” [Czerw, 2016, s. 22]. Wyszczególnia się dwa podejścia: hedonistyczne (dotyczące satysfakcji z pracy czy pozytywnego bilansu emocjonalnego w sytuacji pracy) oraz eudajmonistyczne (związane z sensem i wartością pracy) [Czerw, 2016; Czerw, 2017]. Czerw [2016] słusznie wskazuje, że dobrostan w sytuacji pra-

cy jest pojęciem łączącym pewne cechy dobrostanu osobistego, społecznego oraz specyficzne cechy dla sytuacji pracy. Wychodząc z dwóch teorii dobrostanu – wielorakiego modelu szczęścia Ryff oraz dobrostanu społecznego Keyesa [Ryff, Keyes, 1995]. Czerw [2016] zidentyfikowała i zweryfikowała empirycznie wymiary dobrostanu w miejscu pracy, do których należą:

- pozytywna organizacja – związana z poczuciem akceptowania przez pracownika cech charakteryzujących organizację;
- dopasowanie i rozwój – odnoszące się do zadowolenia pracownika z pełnionej roli zawodowej oraz postrzegania własnego rozwoju w tej roli;
- pozytywne relacje interpersonalne – obejmujące postrzeganie jakości relacji z innymi osobami w kontekście wykonywanej pracy;
- wkład w organizację – czyli ocena pracownika odnośnie do własnej wartości w kontekście organizacji.

Dobrostan w miejscu pracy ma pozytywny wpływ na zdrowie pracowników, niższą absencję, mniejszą rotację pracowników, efektywniejsze wykorzystanie czasu pracy, wzrost jakości pracy, poprawę relacji międzyludzkich, lojalność wobec pracodawcy, postawę obywatelską w organizacji, wzrost innowacyjności oraz wzrost satysfakcji klientów [Taris i Schreurs, 2009; Lee i in., 2009 za: Czerw, 2016]. Pojęcie dobrostanu jest ściśle powiązane z jakością życia [Cojocar, 2014; Czerw, 2017], które jednak należy uznać za zdecydowanie szersze zagadnienie.

Pojęcie **jakości życia zawodowego** (ang. *quality of work life*), choć jest stosowane od lat 60. ubiegłego wieku, wciąż budzi wiele kontrowersji [Martel i Dupuis, 2006; Kim i in., 2018]. Jedną z pierwszych powszechnie akceptowanych definicji pojęcia została zaproponowana przez Davisa [1983], według którego jest to stopień, w jakim pracownicy są w stanie zaspokoić ważne, różnorodne osobiste potrzeby przez swoje dokonania w pracy podczas osiągania celów organizacji. Rozszerzeniem tego poglądu jest definicja sformułowana przez Sirgy'ego i in. [2001]. Jakość życia zawodowego jest przez niego określana jako stopień, w jakim pracownicy są w stanie zaspokajać ważne, różnorodne osobiste potrzeby przez zasoby, działania czy rezultaty wynikające z uczestnictwa w miejscu pracy. Za ważne osobiste potrzeby uznaje się: potrzeby zdrowia i bezpieczeństwa, ekonomiczne i rodzinne, potrzeby społeczne, uznania, samorealizacji, wiedzy oraz estetyczne [Sirgy i in., 2001]. Dominuje założenie, że satysfakcja wynikająca z jednego obszaru życia ma wpływ na satysfakcję odczuwaną w innych obszarach [Sirgy i in., 2001; Borkowska, 2010; Kim i in., 2018]. Martel i Dupuis [2006] dokonali wnikliwej, systematycznej analizy rozwoju pojęcia jakości życia zawodowego, jego cech oraz wyróżników względem innych pojęć (np. satysfakcji z pracy) i uznali, że należy odejść od aspektu zaspokajania potrzeb w definiowaniu tego pojęcia. Według tych autorów „jakość życia zawodowego w danym momencie czasowym koresponduje ze stanem doświadczanym przez jednostkę w jej dynamicznym dążeniu do hierarchicznie zorganizowanych celów w obszarze pracy, kiedy zmniejszenie luki oddzielającej jednostkę od realizacji jej celów znajduje odzwierciedlenie w po-

zytywnym wpływie na ogólną jakość życia jednostki, jej wyniki organizacyjne, a w konsekwencji na ogólne funkcjonowanie społeczeństwa” [Martel i Dupuis, 2006, s. 355]. W konsekwencji jakość życia zawodowego należy uznać za konstrukt wielowymiarowy, obejmujący wiele zróżnicowanych komponentów. Przykładowo Bora i in. [2015] wyszczególnili kilkanaście różnych zestawów takich komponentów uznawanych za ważne w odniesieniu do różnych branż. Mimo różnic między zidentyfikowanymi elementami jakości życia zawodowego, można wskazać ich kilka podstawowych grup [Martel i Dupuis, 2006; Royuela i in., 2008; Bagtasos, 2011; Bartkowiak, 2009; Bora i in., 2015], odnoszących się do:

- natury samej pracy, czyli złożoności i różnorodności zadań, wymaganych umiejętności, dopasowania umiejętności pracownika do rodzaju pracy, jego autonomii w realizacji zadań, partycypacji w decyzjach związanych z zadaniami czy efektywności pracy;
- środowiska pracy, przede wszystkim związanego z różnymi aspektami zdrowia i bezpieczeństwa pracy;
- psychospołecznego kontekstu pracy obejmującego: poczucie przynależności, szacunku, uznania, relacje z kolegami, przełożonym, identyfikację z przedsiębiorstwem, uzyskiwane wsparcie społeczne i emocjonalne oraz równowagę między życiem zawodowym i osobistym;
- organizacyjnego kontekstu pracy, który dotyczy realizacji funkcji planowania w przedsiębiorstwie, organizacji pracy, elastyczności form pracy, stylów kierowania, poczucia wpływu, systemu motywacyjnego, systemu oceny, możliwości awansu, możliwości rozwoju zawodowego, wsparcia technicznego, wsparcia ze strony systemów informacyjnych, ale również jednoznaczności roli zawodowej, konfliktów ról, stabilności zatrudnienia, stresu w pracy, dochodów (i benefitów) oraz praktyk dialogu społecznego.

Należy podkreślić, że jakość życia zawodowego ma również swój szerszy wymiar społeczny, wykraczający poza granice przedsiębiorstwa. Za Komisją Europejską należy więc dodać właściwe danemu społeczeństwu: równość płci, inkluzywność i dostęp do rynku pracy, różnorodność i brak dyskryminacji, całkowitą wydajność pracy [Royuela i in., 2008]. Liczne badania potwierdzają pozytywną zależność między jakością życia zawodowego a dobrostanem pracowniczym, satysfakcją z pracy, organizacyjnym zaangażowaniem, niskim poziomem fluktuacji, wysoką organizacyjną identyfikacją, jak również ogólną satysfakcją z życia oraz ogólną jakością życia pracowników [Sirgy i in., 2001; Bagtasos, 2011; Mirkamali i Thani, 2011; Lee i in., 2015; Kim i in., 2018].

Podkreśla się istotną rolę praktyk zarządzania zasobami ludzkimi we wprowadzaniu i wspieraniu społecznego zrównoważenia przedsiębiorstwa [Pfeffer, 2010; Shen i in., 2011; Ehnert i Harry, 2012; Kramar, 2014; Zink, 2014; Pabian, 2015; Poczowski, 2016; Zaleśna i Wyrzykowska, 2017; de Stefano i in., 2018]. Wyłania się odrębne nazewnictwo. Ehnert [2009] używa terminu zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi (ang. *sustainable human resource management*) czy spo-

łecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi (ang. *responsible human resource management*). De Stefano i in. [2018] wskazują na tzw. nurt procesowy odnoszący się do związku między zrównoważeniem przedsiębiorstw a praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, koncentrujący się na projektowaniu, wdrażaniu i utrzymaniu polityk i praktyk, które sprzyjają zrównoważeniu przedsiębiorstwa. Według większości koncepcji zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi oznacza podejmowanie takich praktyk, które umożliwiają osiągnięcie długookresowych celów przedsiębiorstwa i jednocześnie są wyrazem dbałości o pracowników (np. praktyk zarządzania kapitałem społecznym, zarządzania partycypacyjnego, zarządzania zaufaniem, zarządzania różnorodnością itp.) [Ehnert, 2009; Pfeffer, 2010; Spreitzer i in., 2012], część odnosi się ponadto do wpływu na środowisko naturalne [Cohen i in., 2010; Renwick i in., 2016; Zaleśna i Wyrzykowska, 2017], przez niektórych uwzględniane jest również społeczeństwo [Kramar, 2014]. Na szczególną uwagę zasługuje definicja zaproponowana przez Pabiana, który odnosi zarządzanie zasobami ludzkimi bezpośrednio do istoty rozwoju zrównoważonego i trwałego i definiuje je jako „planowanie i pozyskiwanie pracowników oraz takie oddziaływanie na nich, aby zrealizowali cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne w przedsiębiorstwie, przyczyniając się tym samym do zrównoważenia potrzeb międzypokoleniowych” [Pabian, 2015, s. 8–9].

Pracownicy jako agenci zrównoważenia przedsiębiorstwa

Pabian podkreśla jednoznacznie, że „ekologiczna i społeczna wrażliwość pracowników, poparta aktywnością, stanowi podstawę skuteczności i efektywności działań w sferze zrównoważonego rozwoju” [Pabian, 2011, s. 10]. Nawiązując do jego opracowania i rozszerzając je w kilku istotnych aspektach, można stwierdzić, że owa aktywność odnosi się do zachowań kierowników, którzy w swoich decyzjach powinni charakteryzować się wrażliwością środowiskową i społeczną (przy określaniu celów i planów strategicznych, taktycznych i operacyjnych, doborze technologii, wyborze partnerów biznesowych, doborze asortymentu produktów i usług itp.) oraz zachowań każdego pracownika na każdym stanowisku. W związku z tym uczestnicy przedsiębiorstwa powinni:

- działać odpowiedzialnie w relacjach ze współpracownikami i klientami (nie narażać niczyjego życia i zdrowia fizycznego oraz psychicznego, szanować innych, nigdy nie traktować innych jedynie jak środki do własnych celów);
- działać odpowiedzialnie w stosunku do wpływu ich pracy na środowisko naturalne (dbać o minimalizowanie wszelkich zanieczyszczeń i odpadów, o ograniczanie ryzyka związanego z substancjami toksycznymi, o oszczędność w odniesieniu do powierzonych surowców i materiałów);
- działać odpowiedzialnie w trakcie używania maszyn i urządzeń (nie dopuszczać do ich przeciążeń lub bezproduktywnych przebiegów, przestrzegać terminów obsługi technicznej i instrukcji obsługi);

- stale doskonalić swoje miejsce pracy – stanowisko, proces, produkt, aby stawało się coraz bardziej przyjazne środowisku i społeczeństwu;
- angażować się w działalność społeczną wykraczającą poza codzienne obowiązki (pracownicy dostrzegają problemy społeczne i środowiskowe oraz szukają ich rozwiązań – jako pracownicy przedsiębiorstwa i jako obywatele);
- promować prospołeczne i proekologiczne postawy wewnątrz przedsiębiorstwa i poza nim.

2.4.1.2. Konsumenci jako grupa interesariuszy

Konsumentów przedsiębiorstwa należy uznać za najważniejszych interesariuszy przedsiębiorstwa, gdyż mają oni bezpośredni wpływ na jego przetrwanie i rozwój. Relacje między przedsiębiorstwem a konsumentami (jako interesariuszami) w kontekście zrównoważenia przedsiębiorstwa muszą być rozpatrywane z różnych perspektyw. Przedsiębiorstwo oddziałuje na jakość życia konsumentów (jako członków społeczeństwa), ponadto transakcja między przedsiębiorstwem a konsumentem może mieć konsekwencje dla społeczeństwa i środowiska naturalnego, wreszcie konsumenci mogą być aktywnymi uczestnikami działań na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego wspólnie z przedsiębiorstwem.

Jakość życia konsumentów

W kontekście społecznego wymiaru zrównoważenia przedsiębiorstwa należy zabiegać przede wszystkim o podnoszenie jakości życia konsumentów. Są oni beneficjentami działań przedsiębiorstwa, a ich potrzeby i oczekiwania powinny być zaspokajane w sposób zgodny z ich interesem. Konsumentom przysługują niezbywalne prawa, które odnoszą się do konieczności poszanowania ich godności, bycia traktowanym podmiotowo, a nie jak środek do celów przedsiębiorstwa oraz, ujmując to bardzo szeroko, do bycia sprawiedliwie traktowanym [Crane i Matten, 2016]. Prawa konsumenta są zawarte w różnych aktach normatywnych mających na celu ochronę konsumentów – przykładowo można przywołać wytyczne sformułowane przez ONZ – Guidelines for Consumer Protection [UNCTAD, 2016] czy obowiązującą w Polsce Ustawę z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta (Dz.U.2017.0.683). Przedsiębiorstwo musi zabiegać o to [Jach i Zgrzywa, 2002; Pabian, 2011; Crane i Matten, 2016], by:

- produkty i usługi były odpowiedniej jakości, gwarantowały właściwe zaspokojenie potrzeb konsumenta, a równocześnie były bezpieczne dla jego zdrowia i życia w krótkim i długim okresie;
- produkty i usługi były należycie opisane, tak by sprzyjać dokonywaniu świadomych wyborów zgodnie z potrzebami i oczekiwaniami konsumentów;
- żadna grupa konsumentów nie była dyskryminowana (np. ze względu na różnice w funkcjonalnościach, dostępie, warunkach sprzedaży, standardów bezpieczeństwa);

- stosowane były rzetelne rozwiązania w zakresie rozpatrywania reklamacji, skarg i zażaleń;
- dane osobowe i prywatność konsumentów były skutecznie chronione.

Należy jasno podkreślić, że nie każde przedsiębiorstwo może tworzyć pozytywną wartość społeczną ze względu na rodzaj oferowanych produktów i usług [Savitz i Weber, 2006; Baumgartner i Rauter, 2017]. Można wskazać takie produkty, których produkcja i sprzedaż oddziałuje negatywnie na społeczeństwo, np. broń jądrowa, alkohol, papierosy, hazard, broń czy niektóre produkty oferowane przez współczesne media (epatujące przemocą, seksem, żerujące na ludzkich emocjach i uczuciach) [Jach i Zgrzywa, 2002; Baumgartner i Rauter, 2017]. W takim przypadku prywatne transakcje pomiędzy klientem a producentem mają negatywne konsekwencje dla społeczeństwa i środowiska naturalnego, trudno więc w ogóle podnosić kwestię zrównoważenia przedsiębiorstwa.

Niektóre produkty mają w pewnym okresie pozytywny wpływ na jakość życia jednostek (np. samochody czy środki czyszczące), jednak w dłuższej perspektywie mają wyraźne wady systemowe [Baumgartner i Rauter, 2017]. W efekcie *zaspokajanie potrzeb klientów przedsiębiorstwa ogranicza możliwości zaspokajania ich potrzeb w przyszłości*. Trzeba ponadto przytoczyć pogląd Zachera [2008], że żyjemy w świecie masowego konsumpcjonizmu. Autor dowodzi, że nadmierna w stosunku do potrzeb konsumpcja dóbr materialnych prowadzi do obniżenia jakości życia w przyszłości (jednostek i społeczeństwa). Przykładem niech będzie epidemia otyłości jako efekt nadmiernej konsumpcji czy zanieczyszczenie środowiska powstające w wyniku produkcji i konsumpcji produktów wychodzących naprzeciw pragnieniom, a nie potrzebom (szerzej problem ten został omówiony w podrozdziale 1.1). Należy jednak odrzucić twierdzenie o pełnej odpowiedzialności konsumentów w tym względzie. Kopnina i Blewitt [2018] podkreślają, że nie można oczekiwać, iż ludzie będą działać wbrew swej naturze, a działania na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego zaistnieją same, jedynie przez decyzje indywidualne. Nie wystarczy świadomość, że jakość życia nie jest tożsama z materialnym dobrobytem, a jej doskonalenie z podnoszeniem standardu życia [Piontek, 2002; Washington, 2015]. Konsumpcjonizm jest dominującym paradygmatem współczesnego społeczeństwa [Assadourian, 2013; Washington, 2015], jest on uwarunkowany fizjologicznie, klimatycznie, a także kulturowo i ekonomicznie [Zacher, 2008].

Przedsiębiorstwa są również częścią owej maszyny konsumpcjonizmu. Szczególną uwagę przyciąga komunikacja marketingowa, która jest w większości zorientowana na zwiększanie konsumpcji. Część badaczy podkreśla, że jest ona jednym ze sposobów propagowania i utrwalania materialistycznego systemu wartości, tworzy sztuczne potrzeby, ale również „instytucjonalizuje poczucie niepewności i niedoskonałości” [Crane i Matten, 2016], a w konsekwencji prowadzi do poczucia niezadowolenia z życia. Inni dodają, że do nadmiernej konsumpcji prowadzą też praktyki planowania żywotności produktów (np. niska jakość produktów czy

części, zmuszająca do częstszej ich wymiany), strategii marketingowe zmierzające do tego, by produkty stały się przestarzałe zanim nastąpi ich fizyczne zużycie, praktyki zmierzające do ciągłej zmiany akceptowanych przez klientów stylów oraz trudności z dostępem do starszych produktów (przymuszające do zakupu nowych produktów) [Jach i Zgrzywa, 2002; Pabian, 2011]. W nawiązaniu do przytoczonego powyżej stwierdzenia Kopniny i Blewitta [2018] można powiedzieć, że *przedsiębiorstwa nie będą działać wbrew swej naturze*, przecież działanie na rzecz zwiększenia sprzedaży jest uwarunkowane ekonomicznie i kulturowo. Redukcja konsumpcji jawi się jako problem polityczny i praktyczny, gdyż ma swoje prawdopodobne konsekwencje nie tylko w wielkości dochodów przedsiębiorstw, ale i szerzej – w poziomie wzrostu gospodarczego [Crane i Matten, 2016]. Crane i Matten [2016] podkreślają, że zmiana konsumpcji wymagać może alternatywnych sposobów rozumienia pojęcia wzrostu (patrz podrozdział 1.3) oraz istotnej zmiany wartości w kierunku kultywowania pozamaterialnych źródeł spełnienia.

Jest to sytuacja sprzyjająca przerwaniu odpowiedzialności, gdy jednostki i przedsiębiorstwa wykazują tendencje do postrzegania sytuacji tak, jakby to ktoś lub coś poza nimi tworzyło ich problemy [Senge, 2000]. Wskazuje się, że „wrog jest gdzieś tam” określenie Senge’a), a tym wrogiem jest system gospodarczy czy nasza ludzka natura. Udział przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym wymaga zrozumienia szerszego systemu oraz zobowiązania i działania na rzecz jego zmiany. Warunkiem tej zmiany jest kształtowanie takich relacji z klientami, żeby sprzyjały one tzw. zrównoważonej konsumpcji (ang. *sustainable consumption*), oznaczającej zachowania konsumentów, które „poprawiają jakość życia, a równocześnie minimalizują lub eliminują szkody społeczne i środowiskowe w całym cyklu życia produktu” [Crane i Matten, 2016, s. 370].

Relacje przedsiębiorstwo–konsument na rzecz zrównoważonej konsumpcji

Angażowanie klientów w działania na rzecz zdrowych i przyjaznych społeczności jest istotną częścią współczesnego marketingu [Hitchcock i Willard, 2015]. Kotler i in. [2012] analizują i syntetyzują wiele inicjatyw marketingowych i organizacyjnych na rzecz społeczeństwa i środowiska naturalnego, które były realizowane w przedsiębiorstwach, niezależnie od rodzaju produktu i usług przez nie oferowanych (nie było przykładów branż jednoznacznie szkodliwych społecznie czy środowiskowo). Inicjatywy o charakterze marketingowym pokazują, zdaniem autorów, jak można w sprawy ważne społecznie angażować klientów przedsiębiorstwa. Autorzy wyszczególnili trzy typy takich inicjatyw [Kotler i in., 2012]:

- promocja sprawy, której celem jest zwiększanie świadomości i zainteresowania określoną sprawą społeczną, wzrost gotowości do podejmowania działań na rzecz tej sprawy;

- marketing sprawy, gdy następuje uzależnienie zaangażowania w sprawę od wielkości sprzedaży;
- marketing społeczny, który wiąże się z opracowaniem i/lub wdrożeniem kampanii na rzecz zmiany zachowań, która ma się przyczynić do poprawy stanu zdrowia lub bezpieczeństwa publicznego, stanu środowiska naturalnego bądź sytuacji społeczności.

Autorzy podkreślają z jednej strony, że owa sprawa musi być ważna dla klientów i rynków docelowych, wtedy będą oni gotowi się zaangażować. Z drugiej strony zauważają, że zaangażowanie przedsiębiorstwa musi wynikać z powiązania sprawy z produktami i usługami lub/i wartościami przedsiębiorstwa w długim okresie, tak że staje się ona częścią celów przedsiębiorstwa oraz że musi ona być ważna dla głównych interesariuszy (pracowników, inwestorów, liderów przedsiębiorstwa). Inicjatywy omówione przez Kotlera i in. [2012] są szeroko stosowane we współczesnych przedsiębiorstwach. Należy jednak zwrócić uwagę na ich ograniczony zasięg. Z reguły stanowią one raczej dodatek do podstawowej działalności przedsiębiorstwa, nie są istotą tej działalności. Crane i Matten [2016] wyszczególniają strategię związane z tzw. etyczną konsumpcją, którą definiują jako świadomą i celową decyzję konsumenta, by opierać wybory konsumpcyjne na osobistych, moralnych przekonaniach i wartościach. Pierwsza strategia – etyczna nisza – oznacza oferowanie etycznych produktów wąskiej grupie zaangażowanych konsumentów, druga – etyczna orientacja – odnosi się do całej działalności przedsiębiorstwa, kiedy etyczne kwestie zostają zintegrowane z dotychczasową ofertą produktową. Podstawą jest tu pogląd, że ludzie również przez zakupy chcą demonstrować swoje moralne wybory [Crane i Matten, 2016].

Wydaje się, że relacja przedsiębiorstwo–konsument w działaniach na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego musi być postrzegana jako dwustronna, wzajemna i współzależna. Jak postulują Kopnina i Blewitt [2018], przedsiębiorstwa muszą angażować ludzi, odwołując się do ich motywacji bycia kompetentnym, potrzebnym do przyczyniania się do istotnych zmian i do budowania lepszego życia. Wtedy rolą przedsiębiorstwa jest kształtowanie świadomości i kształcenie konsumentów. Ważnym aspektem jest również uświadomienie jednostkom, że ich indywidualne wybory mają istotny wpływ, stają się częścią większej praktyki. Przedsiębiorstwo przez przyjęte polityki, strategię, produkty może przyczynić się do zmiany wyborów i zachowań wielu różnych osób, a dzięki procesom komunikowania, mediom społecznościowym, sieciom zaangażowanych klientów indywidualni klienci zaczynają mieć poczucie wpływu.

Szczególnego znaczenia nabiera jednak nie tylko proste reagowanie na naciski klientów i wpasowywanie się w aktualne wzorce konsumpcji, ale również wychodzenie poza nie [Hitchcock i Willard, 2015]. I tu dochodzimy do postrzegania przedsiębiorstwa jako promotora zmian na rzecz zrównoważonej konsumpcji przez wprowadzanie radykalnie nowych produktów i usług czy modeli biznesowych, sprzyjających zaistnieniu zrównoważonej konsumpcji. Niech przykładem

będą wprowadzony przez Toyotę samochód o napędzie hybrydowym Prius (innowacja proekologiczna) czy mikrokredyty udzielane najuboższym przez Grameen Bank (innowacja prospołeczna) [Bocken i in., 2014; Hitchcock i Willard, 2015; Crane i Matten, 2016].

Przedsiębiorstwo może też samodzielnie lub w relacji z innymi interesariuszami oddziaływać na zmiany strukturalne mające wpływ na wybory konsumentów – odnośnie do rodzaju produktów i/lub usług oraz wielkości popytu na nie. Przykładowo na rzecz prawnego usuwania produktów szkodliwych, ograniczenia ich wykorzystania (np. przez ich opodatkowanie, utrudnianie dostępu do nich itp.), ograniczenia związane z reklamowaniem produktów i usług (wyznaczenie miejsc bez reklam, opodatkowanie aktywności reklamowej) czy edukacji antykonsumpcyjnej (ideologicznej) [Sukhdev, 2013; Washington, 2015; Kopnina i Blewitt, 2018].

2.4.1.3. Partnerzy biznesowi jako grupa interesariuszy

Przedsiębiorstwo w obliczu wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego musi być postrzegane jako uczestnik sieci międzyorganizacyjnej, a nie jako „samotna wyspa” [Crane i Matten, 2016]. W nawiązaniu do teorii sieci międzyorganizacyjnych źródeł przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw coraz częściej upatruje się w sieciach i charakterze relacji między partnerami w sieci [Stańczyk-Hugiet, 2012], a efektywność rozpatruje się w odniesieniu do funkcjonowania sieci jako całości, a nie tylko poszczególnych organizacji–uczestników sieci [Dyduch i Bratnicki, 2015]. Choć nadal nierozstrzygnięta pozostała kwestia, czy można mówić o nowym sieciowym paradygmacie w naukach o zarządzaniu, gdzie współpraca w sieci stanowi podstawę opisu funkcjonowania przedsiębiorstwa [Krzakiewicz i Cyfert, 2013; Czakon, 2015], to perspektywa sieci międzyorganizacyjnej jest uznawana jako szczególnie ważna w kontekście udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym.

W literaturze owa perspektywa sieci międzyorganizacyjnej w odniesieniu do wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego dotyczy najczęściej łańcucha dostaw, w ramach którego funkcjonuje przedsiębiorstwo. Podkreśla się, że warunki ekonomiczno-społeczno-środowiskowe, które są zasadniczym uwarunkowaniem każdego łańcucha dostaw (globalnie i w poszczególnych regionach), są w konsekwencji kluczowe dla jego uczestników [Jabbour i in., 2018]. Z drugiej strony, rośnie presja różnych grup interesariuszy, by przedsiębiorstwa ponosiły odpowiedzialność za środowiskowe i społeczne efekty działalności również innych uczestników łańcucha dostaw. Można wskazać udokumentowane przypadki, kiedy nieodpowiedzialne praktyki u kontrahentów (nawet w odległych obszarach łańcucha dostaw) szkodziły reputacji pozostałych jego uczestników (zwłaszcza przedsiębiorstw po-

strzeganych jako przedsiębiorstwa flagowe⁶⁴), jak miało to miejsce w przypadku firmy Wal-Mart, Nike, Gap, H&M czy Mattel [Varsei i in., 2014; Hussain i in., 2018; Jabbour i in., 2018]. Coraz więcej autorów podkreśla również, że przyjęcie perspektywy łańcucha dostaw daje potencjalnie większą możliwość oddziaływania prospołecznego czy proekologicznego niż mają poszczególne przedsiębiorstwa [Varsei i in., 2014].

W literaturze rozpatruje się udział łańcuchów dostaw w kontekście rozwoju zrównoważonego i trwałego przede wszystkim w odniesieniu do wpływów środowiskowych. Problem ten został omówiony w podrozdziale 2.3.3 niniejszej pracy. W tym miejscu zostanie przedyskutowane, jakie znaczenie mają relacje w ramach łańcucha dostaw oraz szerzej – w ramach sieci międzyorganizacyjnej – dla oddziaływań społecznych.

Społeczne zrównoważenie w relacjach z partnerami biznesowymi odnosi się przede wszystkim do dwóch podstawowych aspektów. Po pierwsze, poddana dyskusji jest kwestia w jakim stopniu uczestnicy łańcucha dostaw tworzą miejsca pracy o cechach właściwych zrównoważonemu miejscu pracy, czyli takim, w którym przestrzegane są prawa człowieka, zapewnione są bezpieczne i zdrowe warunki pracy, zabiega się o wysoką jakość życia zawodowego pracowników [Marshall i in., 2016; Dubey i in., 2017]. Drugim aspektem jest wpływ działalności łańcucha dostaw na jakość życia społeczności – globalnie w całym łańcuchu dostaw [Crane i Matten, 2016; Marshall i in., 2016]. Równocześnie wyłaniają się dwie perspektywy analizy owych oddziaływań społecznych: wpływu przedsiębiorstwa na praktyki biznesowe jego partnerów (na rzecz społecznego zrównoważenia) oraz udziału sieci międzyorganizacyjnej w rozwoju zrównoważonym i trwałym.

Oddziaływanie przedsiębiorstwa na praktyki biznesowe partnerów w kontekście społecznego zrównoważenia przedsiębiorstwa

W literaturze dyskutowany jest problem mechanizmów oddziaływania przedsiębiorstwa na prospołeczne praktyki jego partnerów. Wyłaniają się koncepcje etycznego zaopatrzenia [Crane i Matten, 2016] czy społecznie odpowiedzialnego zaopatrzenia [Leire i Mont, 2010], które oznaczają włączenie jednoznacznych społecznych i/lub środowiskowych kryteriów w polityki, procedury i programy zarządzania łańcuchem dostaw [Wolf, 2014; Crane i Matten, 2016]. Kryteria te stają się elementem procesów wyboru partnerów biznesowych (czyli takich, którzy spełniają owe kryteria) oraz podstawą wielu działań, które mają na celu zapewnienie, że owe kryteria są i będą spełniane przez partnerów. Do tych działań zalicza się między innymi monitorowanie, czy partnerzy stosują praktyki społecznie odpowiedzialne [Varsei i in., 2014; Marshall i in., 2015]. Weryfikowane są przede

64 Ze względu na swój rozmiar i bliskość do klienta [Kramarz, 2012 za: Czakon, 2015].

wszystkim różne aspekty odnoszące się do warunków pracy, takich jak: zdrowie i bezpieczeństwo, płaca minimalna, czas pracy, swoboda zrzeszania się, prawo do rokowań zbiorowych, praca dzieci, dopuszczalne warunki życia, dyskryminacja, praktyki dyscyplinarne, praca przymusowa, a czasem również różnorodność siły roboczej, uczciwa płaca, dobrostan pracowniczy czy partycypacja w zarządzaniu [Pfeffer, 2010; Wolf, 2014; Marshall i in., 2015]. Przedsiębiorstwo może też oczekiwać, że partnerzy będą stosować określone standardy, przykładowo: zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (np. ISO 45001:2018 następcą OHSAS 18001; w Polsce PN-N-18001:2004), w zakresie stosowania społecznie dopuszczalnych praktyk w miejscu pracy (np. SA8000) czy implementacji praktyk społecznej oceny cyklu życia produktu (ang. *social life cycle assessment*, S-LCA). Spełnienie określonych wymagań jest oceniane na podstawie standardowych kwestionariuszy, dedykowanych systemów oprogramowania, wizyt w zakładzie dostawcy i/lub zaangażowania zewnętrznych audytorów [Marshall i in., 2016].

Szczególne znaczenie w kontekście społecznie odpowiedzialnych praktyk przypisywane jest rodzajowi relacji między przedsiębiorstwem a jego partnerami [Marshall i in., 2016]. Relacje te mogą mieć charakter czysto transakcyjny, kiedy przedsiębiorstwo formułuje oczekiwania względem partnera, a odpowiedzialność za ich wypełnienie spoczywa na partnerze (np. programy „zero tolerancji”). Jednak wspomniane wcześniej przykłady naruszenia reputacji przedsiębiorstw w konsekwencji nadużyć ze strony poddostawców wykazują, że jest to często niewystarczające. Postuluje się zaangażowanie w pogłębione typy partnerstw, odejście od krótkoterminowych, zorientowanych na transakcje relacji na rzecz partnerskich, długoterminowych, charakteryzujących się zaufaniem i orientacją na współpracę i wspólne korzyści [Gold i in., 2010; Crane i Matten, 2016]. Marshall i in. [2016] uznają za ważne wspieranie partnerów w rozwoju społecznie odpowiedzialnych praktyk, przykładowo pomoc w rozwoju i wdrożeniu oczekiwanych praktyk i standardów, uzyskiwaniu certyfikacji, szkoleniu kadr. Zdaniem Kopnińny i Blewitta [2018] współpraca i zaangażowanie jest swego rodzaju formą audytu społecznego. Dubey i in. [2017], opierając się na analizie licznych opracowań, wskazują, że podstawą takiej relacji muszą być jednak określone wartości i etyka, dlatego postulują za Erikssonem [2015], konieczność zdefiniowania, czym jest moralna odpowiedzialność w łańcuchach dostaw.

Pewną integracją obu powyższych podejść: procesowego, zorientowanego na procedury i standardy oraz tego zorientowanego na wartości, jest propozycja Castillo i in. [2018]. Postulują oni rozwijanie integralności w działaniach łańcucha dostaw. Odnosi się ona do świadomości i zaangażowania w przestrzeganie wysokich etycznych zasad i praktyk biznesowych w całym łańcuchu dostaw. Autorzy ci uważają, że są dwa wymiary owej integralności: strukturalny oraz moralny. Pierwszy oznacza wybór odpowiedzialnych społecznie i środowiskowo praktyk zaopatrzenia, produkcji i logistyki w całym łańcuchu dostaw [Castillo i in., 2018]. Ważne jest rozwijanie strategii łańcucha dostaw, zarządzanie ryzykiem oraz

transparentność działań związanych z rozwojem zrównoważonym i trwałym⁶⁵ [Varsei i in., 2014; Castillo i in., 2018]. Wiąże się to z koniecznością rozpoznawania systemowych i strategicznych aspektów zachowania owej integralności w kontekście wszelkich procesów i przepływów w ramach całego, globalnego łańcucha dostaw [Castillo i in., 2018]. Z kolei wymiar moralny oznacza, że przedsiębiorstwo dostrzega możliwości rozwoju pracowników swoich dostawców i klientów, a ponadto przedsiębiorstwo pozostaje otwarte na potrzeby lokalnej społeczności i jej kultury (również społeczności, w których funkcjonują jej dostawcy i klienci) [Castillo i in., 2018]. Autorzy podkreślają, że przedsiębiorstwo, które „wykazuje się współczuciem i wrażliwością na regiony i społeczności dotknięte działaniami łańcucha dostaw, może stworzyć silne relacje z tymi społecznościami oraz klientami lub dostawcami w ramach tych społeczności” [Castillo i in., 2018, s. 41]. Sternad i in. [2016] postulują wręcz wagę „zakorzenienia” przedsiębiorstw lokalnie, co oznacza, że wiążą się one z rzeczywistymi miejscami – fizycznymi i kulturowymi, zamieszkanymi przez rzeczywistych ludzi, miejscami, względem których mają głębokie poczucie obowiązku gospodarowania (ang. *stewardship*) i odpowiedzialności.

Oddziaływanie wspólnie z partnerami biznesowymi na szerszą społeczność – ku rekonfiguracji łańcucha dostaw

Część badaczy postuluje zmianę perspektywy – tak aby cały łańcuch dostaw był podmiotem wpływów społecznych, a nie poszczególne przedsiębiorstwa będące jego częścią. Varsei i in. [2014], analizując funkcjonowanie łańcucha dostaw w kontekście wyzwania rozwoju zrównoważonego i trwałego, odwołują się bezpośrednio do teorii sieci międzyorganizacyjnych. Ich zdaniem sieci umożliwiają skuteczne wdrażanie praktyk prospołecznych. Odnoszą się oni przede wszystkim do przedsiębiorstw o centralnej pozycji w sieci, która umożliwia promowanie i monitorowanie inicjatyw w zakresie rozwoju zrównoważonego i trwałego, a ponadto daje szansę rekonfiguracji łańcucha dostaw, sprzyja zastosowaniu mechanizmów, które mogą zwiększyć zdolność do podejmowania inicjatyw w zakresie rozwoju zrównoważonego i trwałego [Varsei i in., 2014]. Marshall i in. [2016] mówią o zmianie praktyk rynkowych w kierunku takich, które koncentrują się na innowacjach w produktach i procesach oraz na strategicznym kierowaniu przedsiębiorstwem i łańcuchem dostaw na rzecz udziału w rozwoju zrównoważonym i trwałym. Sieć międzyorganizacyjna może mieć potencjalnie większy udział w generowaniu wartości zrównoważonej i trwałej niż poszczególne przedsiębiorstwa.

Marshall i in. [2015, 2016] dają przykład wspólnego (w ramach łańcucha dostaw) opracowywania nowych produktów i/lub procesów przynoszących korzyści

65 Przykładowo Nike i Levi-Strauss publikują listy swoich fabryk, podając do publicznej wiadomości dane dotyczące praktyk zatrudnienia u swoich dostawców [Doorey, 2011 za: Marshall i in., 2016].

konsumentom i pracownikom w całym łańcuchu dostaw, a także zapewniają sprawiedliwe marże dla wszystkich uczestników sieci.

Postuluje się zmiany w strukturze i naturze łańcucha dostaw [Pagell i Wu, 2009; Marshall i in., 2016]. Ważnym kryterium staje się bowiem ochrona i rozwój społeczności, w której działa cały łańcuch dostaw. Poza takimi aspektami, jak uczciwe płace i marże, ciągłość płac, godziwe i bezpieczne warunki pracy, wyłania się zobowiązanie korzyści dla szerszej społeczności. Zdaniem Pagella i Wu [2009] oznacza to praktyki rynkowe, które prowadzą do zmian w podstawowym modelu biznesowym, strategii i wizji przedsiębiorstwa oraz całego łańcucha dostaw. Niech przykładem koncepcji spójnej z tymi postulatami będzie ruch sprawiedliwego handlu (ang. *fair trade*)⁶⁶, który oznacza „partnerstwo handlowe, oparte na dialogu, przejrzystości i szacunku, które dąży do większej równości w handlu międzynarodowym. Przyczynia się do zrównoważonego rozwoju przez oferowanie lepszych warunków handlowych oraz ochronę praw marginalizowanych producentów i pracowników najemnych, szczególnie w krajach Południa.” [Fairtrade Polska, 2018]. Do głównych zasad sprawiedliwego handlu zalicza się: uczciwą cenę za produkty, sprawiedliwe płace i odpowiednie warunki socjalne, przejrzystość, uczciwość i szacunek w relacjach handlowych [Fairtrade Polska, 2018]. Sprawiedliwy handel⁶⁷ odchodzi od czystej transakcji, procesu wymiany, a orientuje się na rozwój – zarówno producentów, konsumentów, jak i szerszej społeczności. Stanowi równocześnie przyczynek do zmiany natury relacji w łańcuchu dostaw, gdzie w miejsce kierowania się jedynie wynikami krótkookresowych transakcji na międzynarodowym rynku surowców⁶⁸ (który może oferować głodowe stawki producentom i ich pracownikom) za ważne uznaje się kryteria społeczne, zorientowane na długookresowy rozwój społeczności (przez gwarantowanie minimalnych cen i warunków współpracy) [Crane i Matten, 2016].

Wielu autorów uznaje, że zmiana w naturze łańcucha dostaw (Klassen i Verreecke [2012] mówią o tzw. redefinicji idei łańcucha dostaw) wiąże się z włączeniem w ów łańcuch (a raczej w sieć międzyorganizacyjną) interesariuszy, którzy nie są związani relacjami biznesowymi. Przykładowo Pagell i Shevchenko [2014]

66 Ruch sprawiedliwego handlu wyrósł z niescentralizowanej działalności lokalnej małych grup, jednak obecnie jest szeroko rozpoznawalny oraz charakteryzuje go wysoki poziom współpracy i integracji w skali europejskiej i światowej [Fairtrade Polska, 2018]. Wspólne standardy są wyznaczane przez Fairtrade International, a audyty i certyfikacje są realizowane przez FLOCERT.

67 Od lat 90. XX w. ruch sprawiedliwego handlu przestał być kojarzony z niszową działalnością organizacji pozarządowych (np. Oxfam), a zaczął być częścią działalności biznesowej głównego nurtu (np. Cadbury czy Nestlé). Mimo częstej krytyki owego ruchu [Porter i Kramer, 2011], a także przejawów nadużyć certyfikacji czy szerzej – idei sprawiedliwego handlu [Davies i Crane, 2010], ocenia się, że ruch ten przyczynia się do istotnego podniesienia jakości życia producentów surowców i ich pracowników w porównaniu do tych nieobjętych certyfikacją [Schiesari i Grüninger, 2014 za: Crane i Matten, 2016].

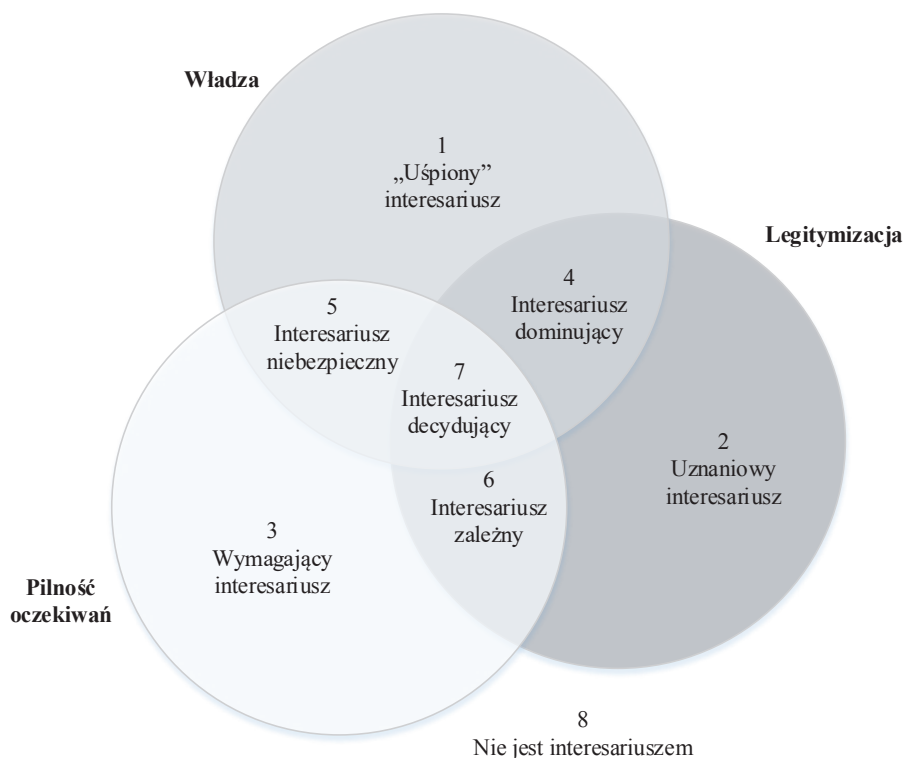
68 Przykładowo takich jak: kawa, herbata, kakao, owoce, ryż.

postulują konieczność przyjęcia multidyscyplinarnego i interdyscyplinarnego podejścia do analizy łańcuchów dostaw, co pozwoli na przyjęcie różnych punktów widzenia, właściwych różnym interesariuszom (rządowi, organizacjom pozarządowym, społecznościom, ale też środowisku naturalnemu), z którymi oddziałuje łańcuch. Ich zdaniem jest to kluczowy element budowania zrozumienia, czym jest zrównoważony łańcuch dostaw. Autorzy ci analizują łańcuchy dostaw żywności, w których uwzględniane są różne perspektywy, m.in. rozwój obszarów wiejskich, a nie tylko orientacja na zysk, w których dopiero takie rozszerzenie perspektywy przyczynia się do zrównoważenia całego łańcucha dostaw. Kopnina i Blewitt [2018] podkreślają, że konieczne jest zrozumienie zarówno całej różnorodności interesariuszy, jak i specyficznych cech ich skutecznego zaangażowania.

2.4.2. Zarządzanie relacjami z interesariuszami na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego

Uznanie teorii interesariuszy jako jednej z kluczowych dla koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa powoduje, że wiele nierozstrzygniętych problemów właściwych tej teorii staje się również właściwymi zrównoważeniu przedsiębiorstw. Przed wszystkim powstaje pytanie, które jednostki i grupy należy uznać za interesariuszy przedsiębiorstwa w obliczu wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz jak zarządzać złożonymi procesami uwzględniania potrzeb różnych interesariuszy, będących elementami różnych kontekstów i systemów i reprezentujących różne, często konfliktogenne interesy [Galuppo i in., 2014; Zgrzywa-Ziemak, 2016]. Na szczególną uwagę zasługują następujące problemy [Zgrzywa-Ziemak, 2016]:

- **Konfliktogenność interesów aktualnych i przyszłych interesariuszy oraz interesów aktualnych interesariuszy dziś i w przyszłości.** Istotą zrównoważenia przedsiębiorstwa jest jego zdolność zaspokajania potrzeb interesariuszy w przyszłości (i przyszłych interesariuszy). Mitchell i in. [1997] wyszczególnili podstawowe atrybuty interesariuszy, do których należą: atrybut władzy, pilności i legitymizacji, by następnie zidentyfikować osiem różnych (ze względu na te atrybuty) rodzajów interesariuszy (rysunek 13). Nawiązując do tej typologii, należy uznać, że przyszli interesariusze nie mają tak silnego wpływu na przedsiębiorstwo jak aktualni (atrybut władzy), a ich roszczenia są mniej pilne niż zaspokajanie aktualnych potrzeb (atrybut pilności). Jedynie legitymizacja relacji między tymi interesariuszami a przedsiębiorstwem może przyczynić się do uwzględnienia ich potencjalnych potrzeb (atrybut legitymizacji), powstaje jednak pytanie, co może ową legitymizację budować. Trzeba też szczególnych uwarunkowań, żeby roszczenia aktualnych interesariuszy odnośnie do zaspokojenia ich potrzeb w przyszłości doprowadziły do weryfikacji ich bieżących roszczeń. Jak podkreśla Redclift [2009], ludzie definiują swoje „potrzeby” w sposób, który skutecznie zapobiega zaspokajaniu potrzeb innych ludzi, a czasem może okazać się ryzykowny dla nich samych.



Rys. 13. Typy interesariuszy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mitchell i in., 1997, s. 872]

- **Pomijanie potrzeb słabych i wykluczonych.** Udział przedsiębiorstw w rozwijaniu zdrowych i przyjaznych do życia społeczności wymaga również uznania potrzeb interesariuszy niepowiązanych umowami czy innymi zależnościami z przedsiębiorstwem, często klasyfikowanych jako interesariusze drugorzędni, np. grupy aktywistów, organizacje pozarządowe czy szeroko rozumiane społeczne ruchy, a nawet tych, którzy w swej istocie są słabi, często wykluczeni społecznie (osoby ubogie, starsze, niepełnosprawne, mniejszości itp.). Są to interesariusze bez władzy i legitymizacji, choć ich roszczenia mogą być pilne. Jak podkreśla Sandoval [2015], relacje między przedsiębiorstwem a interesariuszami są zanurzone w istniejących strukturach władzy. Problemem pozostaje, co może być podstawą uznania potrzeb owych drugorzędnych czy „niewidzialnych” interesariuszy.
- **Problem środowiska naturalnego jako interesariusza.** Freeman [1984] przyjmował antropocentryczny pogląd na pojęcie interesariusza (jednostka lub grupa), jednak w późniejszych pracach często uznaje się środowisko naturalne za interesariusza przedsiębiorstwa [Mitchell i in., 1997; Kolk i Pinkse,

2007; Stubbs i Cocklin, 2008; Sulkowski i in., 2018]. Zwolennicy tego podejścia podkreślają, że występuje silna współzależność między gospodarką a środowiskiem naturalnym: pozostaje ono pod wpływem działalności przedsiębiorstw oraz ma potencjalnie wpływ na osiągnięcie celów przez przedsiębiorstwa. Inni uznają takie podejście za koncepcyjnie niewłaściwe, niejasne i niepraktyczne. Przykładowo Gibson [2012] stawia pytanie: czyich interesów należy bronić odnosząc się do środowiska naturalnego – całokształtu ożywionych i nieożywionych składników przyrody? Autor uważa raczej, że ci, którzy postrzegają środowisko jako interesariusza, odnoszą się do obrony interesów całej populacji, a nie środowiska naturalnego jako takiego (zwłaszcza że często „interesy” różnych elementów środowiska naturalnego są sprzeczne). Zwraca też uwagę, że zestawienie abstrakcyjnego interesariusza, jakim jest środowisko naturalne, z bardzo konkretnymi interesami innych interesariuszy (klientów, partnerów biznesowych itp.), popycha do wyborów niezgodnych z „interesami środowiska naturalnego” (przy czym autor nie wskazuje, że jest to dobry wybór, ale że jest on bardziej realistyczny). Rodzi się pytanie, kto będzie zabiegał o interesy środowiska naturalnego, interesariusza bez bezpośredniego „głosu”, czy będą to klienci, rządy, organizacje pozarządowe, czy grupy mające władzę i legitymizację, wreszcie, czy będą się oni kierować moralnym zobowiązaniem czy instrumentalnymi pobudkami?

W tym kontekście teoria interesariuszy jest niewystarczająca, a przynajmniej wymaga pewnego rozwinięcia. Wydaje się, że podstawą uwzględnienia potrzeb interesariuszy przyszłych, słabych i wykluczonych oraz zarządzania sprzecznościami i konfliktami między różnymi grupami interesariuszy (różnymi również ze względu na lokalizację czy czas powstania potrzeb) może być jedynie ich legitymizacja, a ta z kolei jest wynikiem przyjęcia określonych społecznych zobowiązań i odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo (bazujących na wiedzy i wartościach). Z kolei uznanie środowiska naturalnego za interesariusza wymaga dostrzeżenia, że jest ono wartością samą w sobie, przestaje ono być traktowane instrumentalnie⁶⁹. Oba te aspekty stają się kluczowe dla zmiany roli przedsiębiorstwa w relacji z jego interesariuszami. **Wydaje się, że przedsiębiorstwo nie może jedynie reagować na naciski ze strony różnych grup interesariuszy, ale proaktywnie zarządzać relacjami z interesariuszami na rzecz udziału przedsiębiorstwa, a nawet sieci interesariuszy w rozwoju zrównoważonym i trwałym.**

69 Gibson [2012] proponuje odejść od traktowania środowiska naturalnego jako interesariusza na rzecz dyskusji nad trwałością i zrównoważeniem ludzkości przy minimalnej zasadzie moralnej unikania czynienia niepotrzebnych krzywd, co, zdaniem autora, da menedżerom normatywną podstawę do radzenia sobie z problemami środowiska naturalnego. W efekcie autor traktuje środowisko naturalne instrumentalnie, przyjmując, że ma ono wartość tylko w kontekście antropocentrycznego punktu widzenia, a przedsiębiorstwo nie ma żadnych zobowiązań względem środowiska naturalnego, dopóki nie rzutuje to na dobro człowieka.

Adaptacja teorii interesariuszy do koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa nie może więc oznaczać przyjęcia, że udział przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym powinien zależeć po prostu od nacisków interesariuszy. Ich presja zawsze będzie mieć przypadkowy i/lub ograniczony charakter. Z jednej strony, owa przypadkowość i ograniczenie mogą wynikać z niskiej świadomości czy wiedzy interesariuszy oraz braku poczucia wpływu na działania przedsiębiorstwa czy na rozwiązywanie problemów szerszego systemu. Z drugiej – presja ta może być też zniekształcona (w kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego), gdyż może ograniczać się jedynie do interesariuszy o najwyższej władzy i ich najpilniejszych oczekiwań. W skrajnym przypadku mogą to być grupy w ogóle odrzucające kwestie społeczno-środowiskowe. Wreszcie strategia ulegania bieżącym naciskom wybranych grup będzie skutkować brakiem integracji kwestii ważnych dla rozwoju zrównoważonego i trwałego z pozostałymi działaniami przedsiębiorstwa (zwłaszcza w długim okresie).

Dlatego wielu badaczy postuluje konieczność przyjęcia podejścia proaktywnego w relacjach z interesariuszami [Morsing i Schultz, 2006; Kotler i in., 2012; Hörisch i in., 2014]. Niech przykładem będą wspomniane już inicjatywy marketingowe i korporacyjne zaproponowane przez Kotlera i in. [2012], które w sposób strategicznie istotny angażują interesariuszy w działania korzystne społecznie i/lub środowiskowo. W swojej książce *Dobro płaca!* autorzy zamieścili kilkadziesiąt studiów przypadków, w których na poziomie przedsiębiorstwa dokonano wyboru spraw ważnych dla społeczności czy dla środowiska naturalnego, a równocześnie związanych z długoterminową strategią przedsiębiorstwa (jego wartościami, filozofią działania, produktami, grupami klientów, rynkami itp.). Istotną cechą tych inicjatyw było zaangażowanie interesariuszy – klientów, pracowników, partnerów biznesowych, organizacji pozarządowych, agencji rządowych – w owe ważne kwestie. Zaangażowanie to realizuje się przez dialog czy konsultacje z interesariuszami oraz przez działania przedsiębiorstwa m.in. na rzecz budowania świadomości interesariuszy, kształcenia ich, bezpośredniego angażowania ich w konkretne przedsięwzięcia czy wspierania ich inicjatyw. Równocześnie przykłady zaprezentowane przez Kotlera i in. [2012] z jednej strony pokazują, że często nie jest to istotna zmiana prowadzenia działalności na rzecz udziału w rozwoju zrównoważonym i trwałym, a raczej wybór sprawy pozwalającej osiągać większe zyski w konkretnie zdefiniowanym i opłacalnym obszarze. W takim przypadku zaangażowanie interesariuszy ma również instrumentalny charakter. Z drugiej strony, jest to podejście, które nie naraża przedsiębiorstwa na konieczność zmagania się z napięciami między różnymi potrzebami czy oczekiwaniami różnych interesariuszy, w swej istocie skupia się bowiem na tych o najwyższej władzy.

Sulkowski i in. [2018], którzy są wielkimi zwolennikami podejścia proaktywnego, proponują jednak, by odejść od postrzegania interesariuszy jako osobnych względem przedsiębiorstwa grup o odrębnych interesach. Ich zdaniem kluczowe dla adaptacji teorii interesariuszy na rzecz zrównoważenia przedsiębiorstwa jest

skupienie się na *współzależnościach między interesariuszami, a przedsiębiorstwo należy traktować jako część sieci owych współzależności. Wówczas relacja między interesariuszami jest postrzegana jako proces tworzenia wspólnej wartości* [Sulkowski i in., 2018]. Taka perspektywa wymusza wyjście poza reakcję na presję interesariuszy w kierunku świadomego zaangażowania przedsiębiorstwa w tworzenie innowacyjnych rozwiązań w celu kreowania wspólnych korzyści dla przedsiębiorstwa, społeczeństwa i środowiska. Sulkowski i in. [2018] mówią wręcz o odejściu od dążenia przedsiębiorstwa do tworzenia wartości dla interesariuszy na rzecz współuczestnictwa w sieci interesariuszy oddziałujących na transformację szerszego systemu. Należy jednak ponownie podkreślić, że przedsiębiorstwo musi widzieć swoją rolę w owej sieci jako aktywną, która obejmuje *wstrząsanie interesariuszami* (ang. *stakeholder shaking*) czyli wytrącanie ich ze stanu samozadowolenia po to, by skłonić ich do udziału i współpracy w zmienianiu ich własnych zachowań na rzecz zmiany szerszych warunków społecznych lub rynkowych, a nawet wstrząsanie siecią relacji w celu szerszej adaptacji zrównoważonych praktyk [Sulkowski i in., 2018]. Za kluczowe autorzy uznają następujące aspekty:

- otwartą komunikację angażującą sieci interesariuszy (konsultacje z przedstawicielami wybranych interesariuszy są niewystarczające);
- stymulowanie zmian świadomości, postaw, sposobów zachowania oraz relacji z interesariuszami w odpowiedzi na ważne problemy globalne;
- współtworzenie zmian w szerszych uwarunkowaniach rynkowych (a nie jedynie zmiany działań przedsiębiorstwa) przez zaangażowanie się we współpracę z interesariuszami.

Choć Sulkowski i in. [2018] postrzegają relacje w sieci interesariuszy jako wzajemną, wielokierunkową współpracę równoprawnych partnerów, to podkreślają, że przedsiębiorstwo powinno przyjąć również rolę koordynatora współpracy w sieci swoich interesariuszy, a nawet sieciach interesariuszy, w sytuacji, gdy jego pozycja to umożliwia, a sytuacja tego wymaga.

W tabeli 16 zostały wyszczególnione najważniejsze różnice podejść do relacji przedsiębiorstwa z interesariuszami w kontekście zrównoważenia przedsiębiorstwa. Wyszczególniono trzy podejścia: reaktywne, angażujące i współzaangażowania. Ostatnie podejście bazuje na koncepcji Sulkowskiego i in. [2018], jednak zostało inaczej nazwane. Zamiast nazwy strategia *stakeholder shaking* czyli „wstrząsanie interesariuszami” przyjęto nazwę podejście współzaangażowania, która, choć nie jest tak atrakcyjna jak pierwotna, to zdaje się lepiej odpowiadać cechom tego podejścia.

Udział przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym wymaga zaspokajania potrzeb i – do pewnego stopnia – oczekiwań różnych interesariuszy, tak by przyczynić się do poprawy jakości życia tych, na których wpływa działalność przedsiębiorstwa. Jednak nie wyczerpuje to istoty wymiaru społecznego zrównoważenia przedsiębiorstwa. W nawiązaniu do koncepcji Sulkowskiego i in., [2018] należy jednoznacznie wskazać, że konieczne jest odejście od reaktywnego

Tabela 16. Relacje z interesariuszami a zrównoważenie przedsiębiorstwa

	Podjęcie reaktywne	Podjęcie angażujące	Podjęcie współzaangażowania
Relacja przedsiębiorstwo – interesariusze	<p>podjęcie separatystyczne</p> <p>zaspokajanie potrzeb i oczekiwań wybranych interesariuszy na rzecz maksymalizacji wyników przedsiębiorstwa</p>	<p>podjęcie zintegrowane</p> <ul style="list-style-type: none"> zarządzanie relacjami z interesariuszami na rzecz maksymalizacji długookresowej wartości przedsiębiorstwa zarządzanie relacjami z interesariuszami jako kluczowe dla przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa 	<p>podjęcie holistyczne</p> <ul style="list-style-type: none"> przedsiębiorstwo jako uczestnik sieci interesariuszy, kiedy relacja między interesariuszami jest procesem tworzenia wspólnej wartości współdziałanie z interesariuszami na rzecz przetrwania i rozwoju szerszego systemu
Bodziec do udziału w rozwoju zrównoważonym i trwałym	<p>zaangażowanie w sprawy społeczne i środowiskowe pod presją interesariuszy</p>	<ul style="list-style-type: none"> zaangażowanie w sprawy społeczne i środowiskowe jako wynik oczekiwania szczególnych korzyści dla przedsiębiorstwa czy unikania zagrożeń 	<p>presja wewnętrzna (wartości i aspiracje) oraz zewnętrzna jako wynik interakcji w sieci interesariuszy</p>
Role przedsiębiorstwa i interesariuszy w relacji	<p>rola przedsiębiorstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> informowanie o spełnieniu oczekiwań interesariuszy (gdym wymagane) ograniczone oczekiwanie informacji zwrotnej <p>rola interesariuszy:</p> <ul style="list-style-type: none"> nacisk na spełnienie ich oczekiwań 	<p>rola przedsiębiorstwa:</p> <ul style="list-style-type: none"> dialog z wybranymi interesariuszami konsultacje kształcenie interesariuszy angażowanie interesariuszy w konkretne inicjatywy wspieranie wybranych inicjatyw interesariuszy <p>rola interesariuszy:</p> <ul style="list-style-type: none"> zaangażowanie w dialog i inicjatywy przedsiębiorstwa 	<p>w ramach sieci interesariuszy:</p> <ul style="list-style-type: none"> otwarta komunikacja, dialog wzajemne kształcenie się współpraca nad konkretnymi przedsięwzięciami rozwój innowacji (również kooperacja) stymulowanie zmian świadomości, postaw, sposobów zachowania w odpowiedzi na ważne problemy globalne współtworzenie zmian w uwarunkowaniach rynkowych (przez sieć)
Uznani interesariusze	<p>interesariusze o największej władzy</p>	<p>interesariusze o największej władzy oraz inni, użyteczni w obliczu zagrożeń i szans dla przedsiębiorstwa</p>	<p>szeroka, zróżnicowana sieć interesariuszy, również tych słabo reprezentowanych (jak ubodzy, przyszłe pokolenia czy środowisko naturalne)</p>
Napięcia między interesariuszami	<p>unikanie napięć między potrzebami i interesami różnych interesariuszy</p>	<p>unikanie napięć między potrzebami i interesami różnych interesariuszy (podejście wygrana – wygrana)</p>	<p>akceptacja napięć między potrzebami i interesami różnych interesariuszy, w różnych lokalizacjach i perspektywach czasowych</p>
Perspektywa czasowa	<p>krótko- i średnioterminowa</p>	<p>średnio- i długoterminowa</p>	<p>długoterminowa, nawet międzypokoleniowa</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Morsing i Schultz, 2006; Tubielewicz, 2013; Sulkowski i in., 2018]

podejścia w relacjach z interesariuszami. Również podejście angażowania wydaje się być niewystarczające. Konieczne jest podejście współzaangażowania, które jednak wymaga pełnego zrozumienia, kim są interesariusze przedsiębiorstwa w kontekście przetrwania i rozwoju szerszego systemu, zrozumienia współzależności między tymi interesariuszami oraz różnic i napięć między ich potrzebami i oczekiwaniami. Przedsiębiorstwo nie jest tu odseparowane od swych interesariuszy, dlatego wiedza na temat kwestii ważnych dla systemu może pochodzić od różnych interesariuszy, musi też być z czasem udostępniona i podzielana w sieci interesariuszy. Dopiero takie spojrzenie daje podstawę do legitymizacji potrzeb i oczekiwań interesariuszy słabych i wykluczonych, przyszłych pokoleń oraz uznania środowiska naturalnego za interesariusza.

Rolą przedsiębiorstwa jest więc budowanie świadomości, informowanie i edukowanie pracowników, partnerów biznesowych, klientów oraz szerszej społeczności. Ważny jest udział przedsiębiorstwa, w różnych formach współpracy w sieci interesariuszy na rzecz rozwiązywania ważnych społecznie i środowiskowo spraw w krótkim i długim terminie (również w roli inicjatora). Może to wiązać się z rozwojem nowych prospołecznych i proekologicznych innowacji (z klientami, partnerami czy konkurentami), nowych standardów dla funkcjonowania branż czy nawet nowych regulacji prawnych (przez współzaangażowanie innych partnerów biznesowych, konkurentów, agencji rządowych czy organizacji pozarządowych). Jednak tylko odwołanie się do zobowiązań i odpowiedzialności względem szerszego systemu może stanowić postawę wyjścia poza relacje transakcyjne w sieci interesariuszy⁷⁰.

2.5. Orientacje czasowe zrównoważenia przedsiębiorstwa

Pojęcie zrównoważenia przedsiębiorstwa jest w oczywisty sposób związane z perspektywą czasową. Nawiązując do definicji rozwoju zrównoważonego i trwałego według WCED [1987]: zaspokajanie potrzeb obecnego pokolenia nie może umniejszać szans przyszłych pokoleń na zaspokojenie ich potrzeb. W tym kontekście wymiar czasowy odnosi się do zasady międzypokoleniowej sprawiedliwości [Vermeulen i Witjes, 2016]. Pojęcie czasu w przedsiębiorstwie może być rozpatrywane różnie [Chandler i in., 2017] – jako zasób, jako artefakt kulturowy czy wreszcie jako horyzont zdarzeń, który kolektywnie wpływa na przyjęte przez menedżerów ramy czasowe decyzji i osiąganym wyników. To ostatnie podejście, odnoszące się do horyzontu czasowego zdarzeń, jest postrzegane jako kluczowe w teorii zrównoważenia przedsiębiorstwa [Gao i Bansal, 2013; Hahn i in., 2010].

70 Pogłębioną analizę strategii relacyjnych przedsiębiorstw można znaleźć w pracach Zakrzewskiej-Bielawskiej [2013, 2016].

Choć w większości koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa znajduje się odniesienie do „czasu”, jednak z reguły niejako domyślnie. Można wskazać pojedyncze prace, które zostały poświęcone wymiarowi czasowemu jako jednemu z podstawowych (poza wymiarami ekonomicznym, społecznym i środowiskowym), przede wszystkim: Lozano [2008], Lozano [2012], Gao i Bansal [2013], Bansal i DesJardine, [2014], Slawinski i Bansal [2015], Hahn i in. [2015].

Podkreśla się, że kluczowym zagrożeniem rozwoju zrównoważonego i trwałego w odniesieniu do działalności przedsiębiorstw jest „krótkowzroczność” (ang. *short-terminism*), czyli podejmowanie decyzji i dążenie do wyników najlepszych w perspektywie krótkoterminowej, ale nieoptymalnych w dłuższej – nieoptymalnych zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i szerszego systemu społeczno-ekologicznego [Tukker i in., 2008; Bansal i DesJardine, 2014]. Bansal i DesJardine [2014] podkreślają ponadto, że inwestycje opłacalne w krótkim okresie mają głównie charakter przyrostowy, a nie transformacyjny, a poleganie na tym, co opłacalne w krótkim okresie, może prowadzić do ulotnych, tymczasowych wyników. „Dalekowzroczność” wymaga między innymi przededefiniowania oczekiwanych wyników przedsiębiorstwa, które w długim okresie są formułowane względem rzeczywistości mniej poznawalnej i mniej możliwej do kontrolowania, a więc muszą wyjść poza krótkoterminowe mierniki finansowe na rzecz takich, które odnoszą się do kształtowania odporności systemu. Bansal i DesJardine [2014] odwołują się do koncepcji odporności organizacyjnej⁷¹, jak również do teorii dynamicznych zdolności przedsiębiorstwa⁷² jako kluczowych dla jego zrównoważenia oraz podkreślają konieczność przyjmowania perspektywy długookresowej w ich kształtowaniu. W nawiązaniu do Sternada i in. [2016] można wskazać kluczowe podstawy długoterminowej orientacji:

- budowanie pozytywnej reputacji przedsiębiorstwa jako dostawcy produktów i usług wysokiej jakości, jako godnego zaufania partnera biznesowego, który troszczy się o pracowników, klientów, jak również społeczność i środowisko naturalne;
- tworzenie potencjału na przyszłość w formie rozszerzonych zasobów materialnych i niematerialnych oraz bazy kompetencyjnej przedsiębiorstwa;
- stałe, aktywne zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie;
- ciągłe „odmładzanie” przedsiębiorstwa, które nie oznacza odrzucenia przeszłości, ale twórczą adaptację do zmieniających się warunków przy zachowaniu świadomości własnych korzeni i byciu w zgodzie z kluczowymi wartościami.

Wydaje się, że Bansal i DesJardine [2014] traktują zrównoważenie jako cechę przedsiębiorstwa jako systemu. I choć przyjmują, że przetrwanie i rozwój przedsię-

71 Problem odporności przedsiębiorstwa jest wyczerpująco scharakteryzowany w pracach: Vogus i Sutcliffe [2007], Lengnick-Hall i in. [2011], Romanowska [2012], Zabłocka-Kluczka [2014].

72 Dynamiczne zdolności przedsiębiorstwa są wyczerpująco omówione w pracach: Helfat i in. [2009], Peteraf i in. [2013], Krzakiewicz i Cyfert [2014].

biorstwa zależą od szerszego systemu (społeczno-środowiskowego), to nadal koncentrują się na przetrwaniu i rozwoju samego przedsiębiorstwa. W związku z tym, choć niewątpliwie kluczowa dla zrównoważenia przedsiębiorstwa jest wskazywana przez nich „dalekowzroczność” rozumiana jako podejmowanie decyzji i dążenie do wyników w perspektywie długoterminowej, to w rzeczywistości perspektywa ta abstrahuje od problemu sprawiedliwości międzypokoleniowej.

Warto w tym miejscu przywołać prace Lozano [2008; 2012], który uznaje czas za kluczowy wymiar rozwoju zrównoważonego i trwałego, i przenosi ten pogląd na poziom przedsiębiorstwa, czyli zrównoważenia przedsiębiorstwa. Autor wprowadza trzy orientacje czasowe: „krótkoterminową” (ang. *short-term*), „długoterminową” (ang. *long-term*) oraz „przedłużoną” (ang. *longer-term*), przy czym ostatnia orientacja odnosi się do zobowiązań międzypokoleniowych. Mimo że Lozano nie definiuje poszczególnych orientacji czasowych, to dopiero wydzielenie tych trzech orientacji wydaje się oddawać złożoność wymiaru czasowego zrównoważenia przedsiębiorstwa.

W efekcie, biorąc pod uwagę zarówno prace Lozano [2008; 2012], jak i Bansal i DesJardine’a [2014], za cechę zrównoważenia przedsiębiorstwa przyjęto trzy różne orientacje czasowe:

- **orientacja krótkoterminowa** – to tendencja do nadawania priorytetu krótkoterminowym wynikom decyzji i działań;
- **orientacja długoterminowa** – to tendencja do nadawania priorytetu długofalowym konsekwencjom i oddziaływaniom decyzji i działań [Lumpkin i Brigham, 2011 za: Chandler i in., 2017]. Stanowi podstawę procesów poznawczych, kluczowych dla podejmowania decyzji zgodnie z długookresowymi celami przedsiębiorstwa. Taki pogląd nawiązuje do koncepcji Bansal i DesJardine’a [2014], łączącej długoterminową orientację z rozwojem odporności przedsiębiorstwa jako systemu;
- **orientacja międzypokoleniowa** – to tendencja do nadawania priorytetu międzypokoleniowym konsekwencjom i oddziaływaniom decyzji i działań. Międzypokoleniowa orientacja stanowi podstawę podejmowania decyzji zgodnie z długookresowymi celami przedsiębiorstwa powiązanych z celami rozwoju zrównoważonego i trwałego. Trzeba podkreślić, że taka orientacja wymaga przyjęcia i zaakceptowania nie tylko istotnie wydłużonych, ale również różnych ram czasowych. Przykładowo problemy środowiskowe mogą obejmować nawet czas geologiczny (często w setkach czy tysiącach lat), kwestie społeczne mogą się odnosić do pokoleń ludzi, gdy kwestie ekonomiczne „jedynie” do cykli produktowych [Gao i Bansal, 2013].

Udział przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym wiąże się z koniecznością przyjęcia i integrowania różnych, często sprzecznych orientacji czasowych [Sławinski i Bansal, 2012; Hahn i in., 2015]. Vermeulen i Witjes [2016] mówią o konieczności działania w długofalowej perspektywie, skupiającej się na radykalnych zmianach, wymagających czasu, co jednak nie powinno uniemoż-

liwiać działań związanych z bezpośrednimi korzyściami. Wydaje się, że mamy tu do czynienia z błędnym zintegrowaniem dwóch zagadnień. Z jednej strony należy się zgodzić, że radykalne transformacje wiążą się z przyjęciem długookresowej perspektywy, z drugiej, jeśli przedsiębiorstwo już dziś działa w zgodzie z zasadami rozwoju zrównoważonego i trwałego, to jest możliwe, że długookresowe działania nie będą miały charakteru radykalnych zmian. Mimo tej uwagi **zrównoważenie przedsiębiorstwa wymaga integracji zobowiązań i działań przedsiębiorstwa w trzech perspektywach czasowych: krótkoterminowej, długoterminowej oraz międzypokoleniowej**, a więc również radzenia sobie z napięciami między nimi (perspektywami czasowymi), z których znaczna część będzie właściwa napięciom między eksploracją a eksploatacją (w nawiązaniu do: March [1996]).

2.6. Zakres przestrzenny zrównoważenia przedsiębiorstwa

Jedną z kluczowych cech teorii rozwoju zrównoważonego i trwałego jest rozwój ludzkości nie tylko w czasie, ale i w przestrzeni, co wiąże się ze sprawiedliwością szans rozwojowych między regionami rozwiniętymi i słabo rozwiniętymi, a także w ramach obu tych obszarów [Gładwin i in., 1995]. Automatycznie wiele koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa przenosi „perspektywę przestrzeni” na poziom przedsiębiorstwa. Według Vermeulena i Witjesa [2016] wymiar miejsca (ang. *place dimension*) odnosi się do powiązań jakichkolwiek działań związanych z produkcją czy konsumpcją w całym łańcuchu wartości z negatywnymi oddziaływaniami środowiskowymi, społecznymi czy ekonomicznymi w całym cyklu życia produktu. Autorzy odnoszą się wprost do geograficznego łańcucha wartości i kolokwialnie wyróżniają dwa stany tego wymiaru: „tu” i „tam”. Odniesienie do fizycznie rozumianej przestrzeni w koncepcjach zrównoważenia przedsiębiorstwa ma jednak często charakter metaforyczny. Gao i Bansal [2013] mówią o tzw. *orientacji przestrzennej* w odniesieniu do tego, jak różne obszary działania przedsiębiorstwa są powiązane w całościowy sposób. Rozwijając to podejście, należy przyjąć, że **perspektywa przestrzenna zrównoważenia przedsiębiorstwa odnosi się do stopnia integracji zobowiązań i działań na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego:**

- wewnątrz przedsiębiorstwa: poszczególnych jednostek (pracowników, zespołów, działów, oddziałów itd.) oraz obszarów działania (np. badań i rozwoju, produkcji, sprzedaży, marketingu itd.);
- lokalnie – w relacjach z „bezpśrednimi” interesariuszami – bezpośrednimi dostawcami, dystrybutorami, partnerami biznesowymi, klientami itp.;
- globalnie – w całym łańcuchu dostaw, którego przedsiębiorstwo jest częścią, oraz w odniesieniu do całego cyklu życia produktu.

Oczywiście takie rozumienie perspektywy przestrzennej odnosi się również do integracji zobowiązań i działań między różnymi lokalizacjami działalności przedsiębiorstwa (w całym fizycznym systemie produkcji i konsumpcji, całej sieci współzależności z interesariuszami).

2.7. Od logiki redukcjonistycznej do zintegrowanej zrównoważenia przedsiębiorstwa

Dla zrozumienia istoty zrównoważenia przedsiębiorstwa ważne jest nie tylko wskazanie i zdefiniowanie jego wymiarów, ale również określenie, jakie są związki między nimi oraz całościowym pojęciem. W teorii rozwoju zrównoważonego i trwałego podkreśla się *współzależność* integralności środowiska, sprawiedliwości społecznej i dobrobytu gospodarczego [Gladwin i in., 1995]. Podobnie w odniesieniu do zrównoważenia przedsiębiorstwa postuluje się *współzależność* wymiarów tego zjawiska – ekonomicznego, społecznego i środowiskowego [Perrott, 2014; Hahn i in., 2015], część podkreśla ponadto, że owe trzy wymiary muszą być rozpatrywane jako *równie ważne* [Gao, 2008; Vermeulen i Witjes, 2016]. Równocześnie jednak współzależność wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz szukanie równowagi między nimi napotyka wiele problemów koncepcyjnych. Przede wszystkim o akcie zrównoważenia poszczególnych wymiarów można mówić jedynie w sensie metaforycznym [Littig i Griessler, 2005], gdyż wyodrębniane wymiary są skrajnie odmiennymi zjawiskami, nie mają skal porównawczych, nieporównywalna jest też ich waga (istotność) [Ihlen, 2015]. Powstaje zasadnicza trudność wypracowania wspólnej płaszczyzny dla porównań tak różnych problemów. Wiele społecznych czy środowiskowych zagadnień, korzyści i kosztów z nimi związanych jest trudne do oszacowania, ma często charakter jakościowy (zwłaszcza w perspektywie długoterminowej). Przedsiębiorstwa nadal zmagają się z problemem pozaekonomicznych wyników [Baldinger, 2014; Unerman i Chapman, 2014]. W efekcie permanentną cechą porównań między wyszczególnionymi wymiarami staje się ich subiektywizm. Wreszcie obecne są poglądy, że między wymiarami występują istotne, często nierozwiązywalne sprzeczności i konflikty [Hahn i in., 2015].

Celem niniejszego podrozdziału jest omówienie związków między wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa – zarówno kluczowych zależności, jak i sprzeczności i napięć między nimi. Zostaną też omówione teoretyczne podstawy integracji wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa.

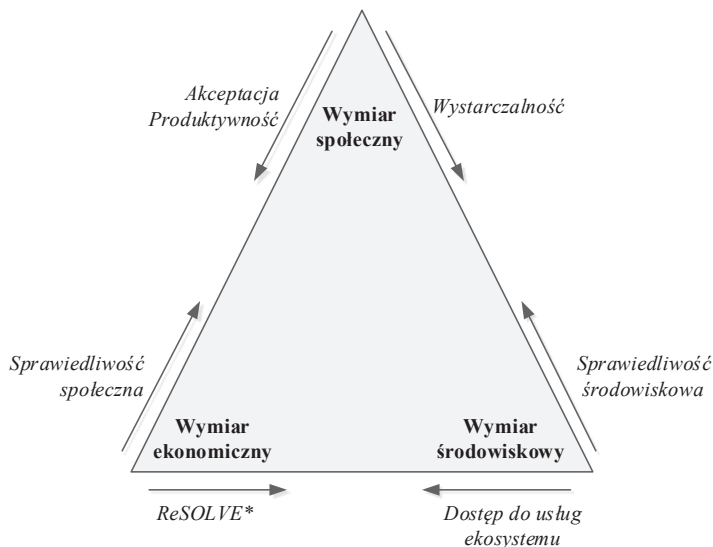
2.7.1. Współzależność wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa

Współzależność wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa, choć postulowana przez większość badaczy tego pojęcia, zaskakująco rzadko była przedmiotem dookreślenia. W wyniku analizy prac Lozano [2008; 2012], Perrotta [2014] oraz Vermeulena i Witjesa [2016] dokonano charakterystyki kluczowych współzależności wymiarów pojęcia (rysunek 14):

- wymiar ekonomiczny jest ściśle związany ze środowiskowym, gdyż tworzenie wartości ekonomicznej wiąże się z transformacją zasobów w produkty i/lub usługi, co jest uzależnione od różnych usług ekosystemów; równocześnie wymiar środowiskowy, zorientowany na utrzymanie trwałej i zrównoważonej biosfery, wymaga ograniczenia zużycia zasobów oraz minimalizacji odpadów czy zanieczyszczeń. Wcześniej wskazywano przede wszystkim na konieczność wydajnego wykorzystania zasobów naturalnych [Young i Tilley, 2006; Perrott, 2014], dziś należy raczej postulować działanie zgodne z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym (np. zasadami zaproponowanymi przez Fundację MacArthur⁷³ wg schematu „ReSOLVE”);
- wymiar ekonomiczny jest również współzależny ze społecznym ze względu na silne uzależnienie od zasobów ludzkich w procesach transformacji, a także, a może przede wszystkim, od szeroko rozumianej akceptacji społecznej dla oferowanych produktów i/lub usług, realizowanych działań czy osiągniętych wyników. Z kolei owa akceptacja zależy m.in. od sprawiedliwości dystrybucji wypracowanej wartości między różnymi interesariuszami oraz respektowania granic produktywności ludzi [Perrott, 2014; Sternad i in., 2016];
- wymiar środowiskowy jest związany ze społecznym, gdyż tworzenie zdrowych i przyjaznych do życia społeczności jest uwarunkowane dostępem do usług ekosystemu. Jednak w kontekście globalnych wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego znaczenia nabiera również równość korzyści i obciążeń środowiskowych związanych z prowadzoną działalnością różnych interesariuszy (dzisiejszych i przyszłych, lokalnie i globalnie) [Gray i Bebbington, 2000; Young i Tilley, 2006];
- współzależność społeczno-środowiskowa odnosi się też do problemu respektowania granic ekosystemu w dążeniu do zaspokajania potrzeb i interesów interesariuszy (zwłaszcza w kontekście długoterminowych zobowiązań względem przyszłych pokoleń) [Sternad i in., 2016]. Na pierwszy plan wysuwa się postulat „wystarczalności” czy „dobrowolnej prostoty” [Perrott, 2014].

Podsumowując, wymiary zrównoważenia przedsiębiorstwa są współzależne i muszą być traktowane jako *współzależne*, gdyż tylko takie podejście ogranicza ryzyko przesunięcia priorytetów z całościowego konstruktów na któryś z nich [Gao

73 <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/>



Rys. 14. Zależności między trzema wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa: społecznym, środowiskowym i ekonomicznym

* Działanie zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym.

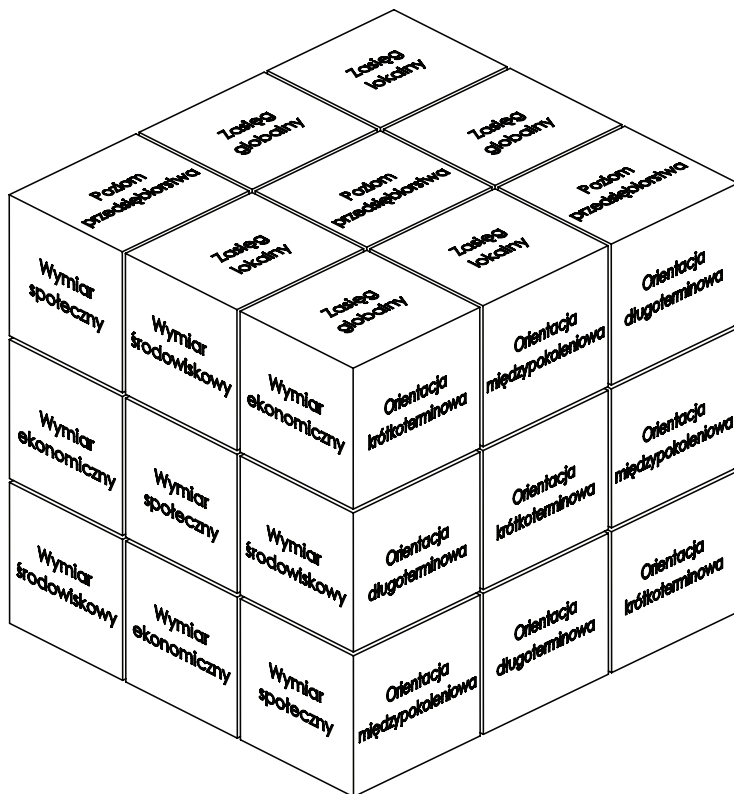
Źródło: opracowanie własne

i Bansal, 2013], co w niektórych przypadkach może oznaczać osiągnięcie wysokich rezultatów w jednym wymiarze kosztem innych [Dyllick i Hockert, 2002].

Choć dominuje dyskusja nad związkami między podstawowymi wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa, to nie można zapominać o dwóch dodatkowych – orientacji czasowej i zasięgu przestrzennym. Lozano [2012] podkreśla, że konieczne jest równoczesne dążenie do dwóch stanów równowagi: pierwszy między wymiarami społecznym, środowiskowym i ekonomicznym, drugi między perspektywami czasowymi. Abstrahując w tym miejscu od postulowanej przez autora równowagi, ważne jest uznanie, że związki między podstawowymi wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa będą miały różny charakter w zależności od przyjętej orientacji czasowej. Co więcej, za Vermeulenem i Witjesem [2016], należy przyjąć, że charakter ten będzie też różny w zależności od tego, czy będzie dotyczył jedynie wnętrza przedsiębiorstwa, czy też całego łańcucha tworzenia wartości.

Uwzględniając wszystkie wymiary, zaproponowano wizualizację współzależności między wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa (rysunek 15)⁷⁴:

⁷⁴ Inspiracją do takiej prezentacji współzależności między różnymi cechami zrównoważenia przedsiębiorstwa była praca Vermeulena i Witjesa [2016], którzy jednak odmiennie rozumieli część cech oraz przyjęli ostatecznie kostkę $3 \times 2 \times 2$.



Rys. 15. Współzależność pięciu podstawowych wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

- płaszczyzna pierwsza obejmuje podstawowe wymiary zrównoważenia przedsiębiorstwa: wymiar społeczny, wymiar ekonomiczny oraz wymiar środowiskowy,
- płaszczyzna druga odnosi się do różnych orientacji czasowych zrównoważenia przedsiębiorstwa (orientacji krótko-, długoterminowej oraz międzypokoleniowej),
- płaszczyzna trzecia dotyczy różnego zasięgu przestrzennego zrównoważenia przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwo lokalnie, globalnie).

Równocześnie jednak zaproponowana koncepcja współzależności między wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa dowodzi głównie złożoności związków między nimi, nadal nie jest to pełny obraz.

2.7.2. Sprzeczności i napięcia właściwe zrównoważeniu przedsiębiorstwa

Duży wkład w zrozumienie relacji między poszczególnymi wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa mają prace Hahna i in. [2010; 2015; 2018], a ponadto Angus-Leppan, Benn i Young [2010] oraz Whiteman, Walkera i Perego [2013]. Dowodzą oni, że między wymiarami występują istotne, często nierozwiązywalne sprzeczności i napięcia.

Należy jednak podkreślić, że w dotychczasowych badaniach nad zrównoważeniem przedsiębiorstw mamy do czynienia przede wszystkim z trzema postawami. Pierwsza, gdy sprzeczność między celami środowiskowymi i społecznymi a ekonomicznymi jest uznawana za oczywistą, często wraz ze wskazaniem „winnego” tej sprzeczności poza przedsiębiorstwem. Jak wskazują Senge i in. [2010, s. 167], zdaniem wielu wyczerpywaniu zasobów naturalnych, niszczeniu gatunków, generowaniu ubóstwa i zanieczyszczeniom winne są chciwe korporacje (dyktujące warunki działania innym), skorumpowane rządy czy krótkowzroczni inwestorzy. W konsekwencji przedsiębiorstwo, chcąc przetrwać, musi zaakceptować sprzeczność i, przyjmując pierwszeństwo zobowiązań ekonomicznych, starać się wypełniać pewne zobowiązania względem społeczeństwa i środowiska. Coraz częściej dominuje przekonanie, że przedsiębiorstwo może równocześnie osiągać doskonałe rezultaty we wszystkich trzech wymiarach – społecznym, środowiskowym i ekonomicznym, wielu badaczy postuluje, że to jest właśnie istotą zrównoważenia przedsiębiorstwa [Sekerka, Stimel, 2011]. Doskonałym przykładem są tu prace zwolenników podejścia „wygrana – wygrana” [Porter i Kramer, 2011], którzy odrzucają pogląd o sprzeczności między celami środowiskowymi, społecznymi i ekonomicznymi, a wręcz manifestują przekonanie o braku takiej sprzeczności. Równocześnie rozważania zawarte w podrozdziale 2.2 dowodzą płytkości lub nawet stronniczości tego typu poglądów [Sandoval, 2015; Hahn i in., 2015]. Płytkości, gdyż prowadzą do odrzucenia dyskusji nad potencjalnymi sprzecznościami czy konfliktami; stronniczości, gdyż często dominującą motywacją nadal jest maksymalizacja zysku, a troska o społeczeństwo czy środowisko naturalne jest traktowana instrumentalnie, w granicach osiągania korzyści ekonomicznych. Zdecydowanie dominującą postawą jest ucieczka od sprzeczności, czyli brak dyskusji nad konfliktami między różnymi wymiarami pojęcia i napięciami z nich wynikającymi. Wszystkie trzy podejścia nie mogą jednak być podstawą budowania teorii zrównoważenia przedsiębiorstwa, a nawet rozwijania propozycji praktycznych, gdyż wywołują skutek odwrotny od zamierzonego, przyczyniają się do wzmocnienia napięć. Dlatego też pokrótce zostaną nakreślone główne rodzaje sprzeczności właściwych zrównoważeniu przedsiębiorstwa.

Sprzeczności i napięcia wewnątrz i między wymiarami zrównoważenia

Nie bez znaczenia są **sprzeczności właściwe poszczególnym wymiarom** (ekonomicznemu, społecznemu i środowiskowemu), które wynikają z ich złożoności [Angus-Leppan i in., 2010]. Problem sprzeczności interesów różnych interesariuszy został poruszony przy charakterystyce wymiaru społecznego zrównoważenia przedsiębiorstwa. Z kolei przy omawianiu wymiaru środowiskowego zostały zasygnalizowane potencjalne konflikty między rozwiązaniami w kontekście wpływów środowiskowych na różnych etapach życia produktu. Sławinski i Bansal [2012] wskazują ponadto, że uwzględnianie długookresowych konsekwencji aktualnych działań może powadzić do napięć wewnątrz wymiarów. Różne mogą być krótko- i długookresowe konsekwencje zarówno w przypadku wymiaru środowiskowego (np. korzyści, negatywne skutki i ryzyka korzystania z energii nuklearnej), społecznego (np. krótkookresowe korzyści korzystania przez pracowników z tymczasowych form zatrudnienia, a długookresowe straty związane z ograniczonymi składkami na ubezpieczenie), jak i ekonomicznego (np. krótkookresowe korzyści finansowe związane z outsourcingiem produkcji a utrata długookresowych oszczędności będących wynikiem ciągłego uczenia się o produkcie czy procesie podczas produkcji). Naturalne są napięcia, a nawet konflikty w dążeniu do zaspokajania potrzeb interesariuszy aktualnych i tych w przyszłości [Angus-Leppan i in., 2010; Hahn i in., 2015].

Występują również **napięcia między poszczególnymi wymiarami** [Hahn i in., 2010; 2015; 2018; Baumgartner i Rauter, 2017]. Znaczna część z nich wiąże się z różnymi **orientacjami czasowymi** [Sławinski i Bansal, 2012]. Konflikty między wynikami krótkoterminowymi ekonomicznymi a długookresowymi społecznymi i środowiskowymi są powszechnie zrozumiałe. Jednak konflikt odnoszący się do różnych konsekwencji w krótkim i długim czasie właściwy jest relacjom wszystkich wymiarów. Dobrym przykładem jest implementacja rozwiązań „gospodarki dzielonej”. Crane i Matten [2016] przytaczają przykład rozwiązań uznawanych za proekologiczne, jak tymczasowy wynajem części naszego domu czy mieszkania lub współdzielenie środków transportu, które jednak często wiążą się ze sposobami zarobkowania o niskim poziomie wynagrodzeń, brakiem ubezpieczenia czy innych form społecznej ochrony. Wreszcie znaczenie mają znaczne różnice w orientacji czasowej właściwe poszczególnym wymiarom. W przypadku wymiaru ekonomicznego krótkoterminowa, głównie finansowa orientacja jest powszechna, gdy wymiary społeczne i środowiskowe są związane z orientacją długoterminową. Gao i Bansal [2013] wskazują, że działania czysto finansowe wdrażane w kwestiach środowiskowych prowadzą do zawężenia zakresu potencjalnych rozwiązań i... skrócenia horyzontu planowania.

Hahn i in. [2015] poruszają problem napięć wynikający z funkcjonowania w różnych **obszarach geograficznych** świata, o różnych standardach środowiskowych i społecznych. Autorzy mówią o problemie sprawiedliwości ekologicznej,

dając przykład lokowania szkodliwych środowiskowo działań w krajach rozwijających się czy w ubogich regionach kraju. Można też odnieść się tu do wymiaru społecznego, przykładowo problemów równości w odniesieniu do warunków pracy w różnych lokalizacjach, standardów współpracy z dostawcami w różnych miejscach świata czy stopnia zaangażowania się we wspieranie jakości życia społeczności w różnych regionach. Wreszcie można tu dodać napięcia odnoszące się do wymiaru ekonomicznego na tle rozliczeń między przedsiębiorstwami w różnych lokalizacjach czy decyzji o miejscu płacenia podatków.

Wiele napięć odnosi się nie tylko do kwestii zrównoważenia przedsiębiorstwa, ale także do zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem, dotyczy to przede wszystkim napięć wynikających ze **złożoności procesów decyzyjnych** oraz **zmian organizacyjnych**.

Whiteman i in. [2013] oraz Hahn i in. [2015] poruszają ponadto ważny aspekt napięć wynikających ze złożoności procesów podejmowania decyzji w odniesieniu do zrównoważenia przedsiębiorstwa, jednak nie pod względem merytorycznym, lecz pod względem różnych poziomów organizacyjnych i międzyorganizacyjnych mających wpływ na te decyzje. Decyzje odnoszące się do problemów zrównoważenia przedsiębiorstwa dotyczą większości jego działań oraz całego łańcucha dostaw, którego częścią jest przedsiębiorstwo; są to decyzje zarówno o charakterze strategicznym, jak i operacyjnym; są podejmowane na wielu szczeblach przedsiębiorstwa; odnoszą się do wyników i do działań. Reasumując, można mówić o napięciach między poszczególnymi osobami – decydentami w przedsiębiorstwie, jednostkami organizacyjnymi czy szczeblami w hierarchii. Potencjalne konflikty mogą zachodzić na tle różnic indywidualnych (w wartościach, preferencjach, celach czy interesach osób), różnic wynikających z pełnionych ról organizacyjnych – tych formalnych, będących konsekwencją funkcjonowania w ramach konkretnych struktur organizacyjnych (a więc działań, obszarów funkcjonalnych, zajmowania określonych stanowisk czy pozycji w hierarchii) oraz tych nieformalnych. Poszczególne osoby są też pod presją szerszego systemu zarządzania, a zatem działają w ramach określonych systemów planowania czy oceny, które mogą prowadzić do konfliktogennych sytuacji zarówno między osobami, jak i między działami czy innymi częściami przedsiębiorstwa. Ważnym aspektem jest tu problem osiągania wyników w części przedsiębiorstwa kosztem rezultatów w innych częściach (ekonomicznych, społecznych czy środowiskowych). Przedsiębiorstwo działa ponadto w szerszym systemie. Wiele wyborów związanych z działaniami na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego zachodzi pod wpływem innych organizacji czy rozwiązań właściwych danej branży lub łańcuchowi dostaw. Mowa tu o oddziaływaniach z organizacjami branżowymi, agendami rządowymi, klientami, partnerami biznesowymi, konkurentami. Decyzje podejmowane są również w kontekście wpływów specyficznych regulacji prawnych odnoszących się do działalności w danej branży czy regulacji i rozwiązań dobrowolnie przyjętych przez branżę. Hahn i in. [2010] zwracają uwagę na

szczególne napięcia między aktualną strukturą branży oraz przyszłą, bardziej odpowiadającą wyzwaniom rozwoju zrównoważonego i trwałego. Przedsiębiorstwo działa też w określonych fizycznie miejscach (miastach, regionach, krajach), a co za tym idzie, wpływa i działa pod wpływem określonych społeczności, w ramach określonych ekosystemów. W konsekwencji ważnym źródłem potencjalnych napięć są różnice potrzeb i interesów różnych grup interesariuszy oraz różnice w „sile” poszczególnych interesariuszy.

Hahn i in. [2015] wskazują też na napięcia odnoszące do procesów zmian na rzecz zrównoważenia przedsiębiorstwa. Mówią oni o napięciach między twórczą destrukcją, która wiąże się z zastąpieniem istniejących rozwiązań czy form organizacyjnych przez nowe, a procesem, podczas którego dotychczasowe rozwiązania ulegają stopniowej zmianie, pozostając podstawą nowych rozwiązań czy form. Oczywiście propozycja Hahna i in. [2015] bezpośrednio nawiązuje do koncepcji Marcha [1996] odnośnie do napięć między eksploracją i eksploatacją. Istotą eksploatacji jest udoskonalanie i rozszerzanie istniejących kompetencji, technologii i paradygmatów. Wyniki eksploatacji są przewidywalne, bliskie i pozytywne. Z kolei istotą eksploracji jest eksperymentowanie z nowymi alternatywnymi propozycjami przez poszukiwanie, zmianę, podejmowanie ryzyka, eksperymentowanie, grę, elastyczność, odkrywanie, innowację. Wyniki są w tym przypadku niepewne, odsunięte w czasie i nie tak jednoznacznie związane z konkretnym działaniem, często negatywne. Zdaniem Marcha [1996] oba procesy są ważne dla przedsiębiorstwa, jednak konkurują o ograniczone zasoby organizacyjne, stąd przedsiębiorstwa zawsze muszą wybierać (świadomie lub nie), który z nich będzie realizowany. Jest oczywiste, że wynajdowanie nowych alternatywnych wyborów redukuje możliwości doskonalenia umiejętności związanych z dotychczasowymi alternatywami. Równocześnie doskonalenie kompetencji w zakresie istniejących procedur powoduje, że eksperymentowanie staje się mniej atrakcyjne. March [1996] twierdzi, że utrzymywanie odpowiedniej równowagi pomiędzy eksploracją i eksploatacją jest kluczowym czynnikiem przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa jako systemu. Część badaczy uznaje, że dopiero zmiana strategiczna, np. modelu biznesowego (wynajem produktu w miejsce jego sprzedaży), technologii (w przemyśle samochodowym hybrydy czy samochody elektryczne), grup klientów (skierowanie produktu do grup dotychczas wykluczonych), a nawet form własności (przejście na spółdzielnię) może w istotny sposób wpłynąć na oddziaływanie przedsiębiorstwa na szerszy system. Równocześnie naturalne są dążenia do pozostania przy rozwiązaniach dotychczas sprawdzonych, gwarantujących sukces rynkowy i inwestowanie w adaptację tych rozwiązań do wymogów rozwoju zrównoważonego i trwałego.

Należy więc zaakceptować nie tylko współzależność wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa, ale również napięcia i sprzeczności między nimi. Hahn i in. [2018] postulują przyjęcie perspektywy paradoksu jako elementu teorii zrównoważonego przedsiębiorstwa.

Perspektywa paradoksu w teorii zrównoważenia przedsiębiorstwa

Leja [2013] podkreśla, że o paradoksie mówimy, gdy „istnieje utrzymujące się w czasie napięcie między elementami (biegunami) wzajemnie związanymi, z których każdy jest logicznie uzasadniony, lecz są wewnętrznie sprzeczne” [Leja, 2013, s. 53]. Przy czym reakcja na sprzeczności musi dotyczyć obu biegunów. Autor odróżnia paradoks (A i B) od dylematu (A lub B) i dialektyki (A i B to C). Uznaje paradoksy za stałe elementy współczesnego przedsiębiorstwa, które pozwalają twórczo łączyć pozornie wykluczające się jego cechy [Leja, 2013]. Zdaniem Hahna i in. [2018] perspektywa paradoksu w odniesieniu do zrównoważenia przedsiębiorstwa „obejmuje sprzeczności w celu równoczesnego uwzględniania konkurencyjnych, ale współzależnych problemów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych, które występują na różnych poziomach, działają według różnej logiki, w różnych ramach czasowych oraz różnych skalach przestrzennych” [Hahn i in., 2018, s. 236].

Hahn i in. [2015] podkreślają, że adaptacja perspektywy paradoksu w koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa wymaga przede wszystkim zaakceptowania sprzeczności jako trwałych jej cech. W nawiązaniu do Poole’a i van de Vena [1989] można powiedzieć, że rozumienie, akceptacja i wyjaśnienie przedmiotu paradoksu stanowi podstawę jego konstruktywnego wykorzystania. Autorzy uznają, że perspektywa paradoksu umożliwia odejście od strategii odrzucenia sprzeczności czy sięgania po kompromis, który zawsze prowadzi do utraty napięcia tkwiącego w sprzeczności, ważnego w kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego.

Hahn i in. [2015] adaptują trzy strategie Poole’a i van de Vena [1989] radzenia sobie ze sprzecznościami na rzecz problemów zrównoważenia przedsiębiorstwa. Pierwsza to strategia opozycji, która polega na ujawnieniu sprzeczności i ich akceptacji, jednak pozostawieniu sprzeczności bez interwencji. Staje się to oczywiście źródłem konfliktów, jednak, zdaniem autorów, również źródłem potencjalnych zmian organizacyjnych, twórczości czy organizacyjnego uczenia się. Kluczowe jest tu zapewnienie przepływu informacji, budowanie zrozumienia sprzecznych aspektów. Mimo że Hahn i in. wymieniają tę strategię jako równoważną pozostałym, wydaje się mieć ona dość ograniczone zastosowanie, może być bowiem bodźcem nasilenia gier organizacyjnych, źródłem chaotycznych, sprzecznych działań, rozwiązań suboptymalnych, jak również źródłem frustracji u pracowników.

Dwie kolejne strategie według Poole’a i van de Vena [1989], czyli separacja przestrzenna lub czasowe rozdzielanie składowych paradoksu, Hahn i in. [2015] traktują jako jedną. Podkreślają oni, że strategia ta jest wskazana w przypadku, gdy warte uwagi są oba bieguny danego dualizmu, a niemożliwe jest znalezienie jednoznacznego rozwiązania. Takie podejście pozwala na podtrzymanie kreatywnego napięcia [Kamiński, 2002]. Niech przykładem będzie wsparcie przedsiębiorstwa dla inicjatyw wolontariatu pracowników poza przedsiębiorstwem przez zapewnienie wolnego czasu czy dofinansowania, inicjatyw, które świadomie nie są integro-

wane z podstawową działalnością przedsiębiorstwa. Inny przykład odnosi się do świadomego wydzielenia części działalności na inicjatywy związane z radykalnymi zmianami (np. stosowaniem nowych technologii, obsługą nowych rynków itp.) przy równoczesnej kontynuacji dotychczasowych rozwiązań w pozostałej części przedsiębiorstwa.

Wreszcie ostatnia strategia jest niejako przełamaniem paradoksu przez znalezienie takiego metakontekstu, w którym dany paradoks już nie występuje i możliwe jest znalezienie jednoznacznego rozwiązania. Hahn i in. [2015] nazywają ją strategią syntezy. Przykładowo może ona obejmować takie projektowanie systemów pomiarowych, by uwzględniały równocześnie krótko- i długoterminowe mierniki – finansowe i pozafinansowe.

Należy uznać sprzeczności i napięcia między wymiarami i wewnątrz wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa jako istotną cechę tego zrównoważenia. Adaptacja perspektywy paradoksu sprzyja zrozumieniu sposobów radzenia sobie z tymi sprzecznościami i napięciami, a nawet budowaniu narzędzi temu dedykowanych. Jednak, choć perspektywa ta pozwala reagować w obliczu konkretnych sprzeczności i napięć, to wymaga konceptualizacji, co może być podstawą integracji decyzji odnoszących się do wybranych sprzeczności i napięć w kontekście całościowego udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym (żeby tymczasowe czy lokalne decyzje nie odbywały się kosztem całościowego wpływu).

2.7.3. Zintegrowana logika zrównoważenia przedsiębiorstwa

W niniejszym podrozdziale zostanie nakreślona koncepcja **zintegrowanej logiki poznawczej** jako istotnego czynnika w kształtowaniu zrównoważenia przedsiębiorstwa. Podstawą teoretyczną pojęcia jest podejście systemowe, w szczególności teorie złożonych systemów adaptacyjnych oraz systemów „żywotnych” wraz pracami odnoszącymi się do zrównoważenia przedsiębiorstwa Barile’a i in. [2014] oraz Espinosa i Portera [2011]. Zintegrowana logika poznawcza bazuje ponadto na koncepcji myślenia systemowego [Senge, 2000; Śliwa, 2001; Senge i in., 2010; Arnold i Wade, 2015; Davis i Stroink, 2016; Vemuri i Bellinger, 2017] oraz paradoksu Hahna i in. [2010; 2015; 2018].

Podejście systemowe a zrównoważenie przedsiębiorstwa

W literaturze zaleca się traktowanie wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa jako współzależnych mimo istotnych różnic, sprzeczności i napięć między nimi. Wydaje się jednak, że choć omówione dotychczas zagadnienia odnoszące się do wielowymiarowości tego pojęcia są niezmiernie ważne, to niewystarczające. Należy przestać traktować zrównoważenie przedsiębiorstwa jako zbiór różnych,

współzależnych wymiarów, należy spojrzeć na nie jak na całość, która jest czymś więcej niż tylko sumą swych części. Dlatego też za jedną z istotnych cech zrównoważenia przedsiębiorstwa uznaje się systemowość [Jennings i Zandbergen, 1995; Smith, 2011; Espinosa i Porter, 2011; Pavez i Beveridge, 2013], holizm [Potocan i Mulej, 2007; Stubbs i Cocklin, 2008; Lozano, 2015] czy zintegrowanie [Gao, 2008; Gao i Bansal, 2013]. Rzeczywiste zbadanie i zrozumienie złożoności zrównoważenia przedsiębiorstwa wymaga podejścia systemowego⁷⁵ [Lüscher i Lewis, 2008; Amini i Bienstock, 2014; Hahn i in., 2015].

W kontekście zrównoważenia przedsiębiorstwa szczególnie ważne jest to, że podejście systemowe postuluje rozpatrywanie przedsiębiorstwa w jego otoczeniu. Przedsiębiorstwo jest systemem otwartym, rodzajem układu względnie odosobnionego, wydzielonego granicami oraz współdziałającego z otoczeniem przez wymianę dóbr i informacji [Szpitter, 2010]. Otoczenie przedsiębiorstwa jest nadsystemem, w ramach którego występują systemy organizacyjne [Hatch i Cunliffe, 2013]. Jednak konieczne jest również rozumienie, że między częściami systemu (a przedsiębiorstwo jest nie tylko częścią szerszego systemu gospodarczego, ale również nadsystemu społeczno-środowiskowego) oraz między różnymi systemami zachodzi sieć wzajemnych związków, a te wzajemne oddziaływania mają charakter pozytywnych i negatywnych sprzężeń zwrotnych. Podstawą zrównoważenia przedsiębiorstwa jest rozwijanie zdolności widzenia szerszych systemów, w których ono działa, a właściwie których jest częścią [Senge i in., 2010].

Fath [2015] podkreśla, że przedsiębiorstwo (jako system) będące częścią szerszego systemu gospodarczego, społecznego i naturalnego, gdy jest zależne od dopływów, które nie mogą być utrzymane, nie może być uznane za „zrównoważone”. Podobnie przedsiębiorstwo, którego odpływy nie mogą być zaabsorbowane przez środowisko lub ograniczają zdolność tego środowiska do ich absorpcji w przyszłości, również nie może być uznane za „zrównoważone”. Autor podkreśla, że ogromne znaczenie dla „zrównoważenia” przedsiębiorstwa ma to, co się dzieje w samym systemie, gdyż organizacja systemu stanowi konieczną własność jego „zrównoważenia” (co się dzieje z wpływami, jak są zarządzane i wykorzystywane). „Zrównoważone systemy” łączą procesy autokatalityczne w ramach ograniczeń strumienia wejść-wyjść [Fath, 2015]. Zrównoważenie przedsiębiorstwa jest tu rozpatrywane na poziomie „mikro”, a nie w kontekście udziału w rozwoju zrównoważonym i trwałym świata. Dlatego też, choć jest to często prezentowana perspektywa, uznano, że jest ona niewystarczająca.

75 Podejście systemowe w naukach o zarządzaniu wywodzi się z dorobku *ogólnej teorii systemów* (zapoczątkowanej przez Ludwiga von Bertalanffy'ego), *cybernetyki* (której twórcą jest Norbert Wiener) oraz *teorii systemów społecznych* (zapoczątkowanych przez Talcotta Parsonsa). Ogromny wpływ na rozwój podejścia systemowego w odniesieniu do organizacji mieli Ackoff [1971], Katz i Kahn [1978], Forrester [1968] oraz Senge [2000], a w Polsce ponadto Bielski [1996] i Koźmiński [1983].

Ważny wkład w zrozumienie istoty zrównoważenia przedsiębiorstw ma traktowanie ich jako otwartych złożonych systemów adaptacyjnych (ang. *complex adaptive systems* – CAS). Złożonych, czyli składających się z wzajemnie ze sobą połączonych części, jednak ich zrozumienie wymaga nie tylko zrozumienia działania ich części, ale także tego, jak działają one razem i jak tworzą działanie całości [Kowalska-Styczeń, 2015]. Złożony system adaptacyjny jest szczególnym przypadkiem systemu złożonego, gdyż zakłada się, że stanowi on „zbiór indywidualnych agentów, działających w sposób, który nie zawsze jest całkowicie przewidywalny, a zachowanie jednego agenta wpływa na zachowania innych agentów” [Kowalska-Styczeń, 2015, s. 180]. Cechami charakterystycznymi złożonych systemów adaptacyjnych są: *koewolucja*, *samoorganizacja* oraz *emergencja*. Przedsiębiorstwo (jako system) jest więc częścią szerszego systemu gospodarczego, naturalnego i społecznego [Stubbs i Cocklin, 2008; Senge i in., 2010]. Przedsiębiorstwo wpływa na otoczenie i funkcjonujące w nim podmioty oraz znajduje się pod ich wpływem [Gao, 2008; Kowalska-Styczeń, 2015]. Równocześnie dochodzi do licznych oddziaływań i reakcji oraz interakcji (w wyniku sprzężeń zwrotnych między elementami). W związku z tym często trudno przewidzieć efekty owych oddziaływań, gdyż mogą mieć one charakter nie tylko prostej przyczynowości liniowej, ale również cyrkularnej, mogą następować opóźnienia w czasie, efekty owych oddziaływań mogą być różne w krótkim i długim okresie oraz mieć konsekwencje zarówno lokalne, jak i globalne [Senge i in., 2010]. W złożonych systemach adaptacyjnych należy więc identyfikować dynamiczne wzorce interakcji, a nie koncentrować się na pojedynczych efektach. Zrównoważenie przedsiębiorstwa wymaga po pierwsze zrozumienia współzależności przedsiębiorstwa z otoczeniem, a po drugie – rozwijania mechanizmów umożliwiających radzenie sobie z wyzwaniem złożonej adaptacyjności [Pavez i Beveridge, 2013]. Espinosa i Porter [2011] proponują budowanie rozwiązań wychodzących naprzeciw poszczególnym zasadom złożonych adaptacyjnych systemów. W przypadku zasady *samoorganizacji* autorzy dają przykład spontanicznej komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa oraz między przedsiębiorstwem a otoczeniem. Przykładem działań wspierających *koewolucję* jest zawiązywanie sieci współpracy na rzecz rozwoju nowych rozwiązań. To ostatnie jest również podkreślane przez Ryana i in. [2012], których zdaniem ważne mogą być alternatywne formy współpracy z otoczeniem, tak by wyjść poza skoncentrowanie się na przedsiębiorstwie samym w sobie (i jego wynikach) na rzecz kolektywnych działań (z różnymi interesariuszami – klientami, partnerami biznesowymi, organizacjami pozarządowymi, lokalną społecznością itd.) w ramach szerszego systemu i szerszej rozumianych wyników. W efekcie szczególnego znaczenia nabierają zdolności współpracy międzyorganizacyjnej [Ryan i in., 2012]. Wreszcie wskazuje się na konieczność upoważnienia dla inicjatyw wyłaniających się (*emergencja*), często oddolnych, częściowo zewnętrznych, nieformalnych. Espinosa i Porter [2011] nie odrzucają rozwiązań odgórnych (jak formułowanie odgórnej wizji), jednak wskazują, że są one niewystarczające w sytuacji złożonych systemów adaptacyjnych.

Espinosa i Porter [2011] uważają ponadto, że ograniczenie się do ogólnej teorii złożonych systemów adaptacyjnych nie oddaje wszystkich aspektów ważnych dla zrównoważenia przedsiębiorstwa, że ważne jest przejście również na poziom właściwości samego systemu. Postulują uwzględnienie podejścia „systemów żywotnych”⁷⁶ (ang. *viable system approach* – VSA). Barile i in. [2014] podkreślają, że jest to podejście, które może pomóc wyjaśnić dynamikę przedsiębiorstw w kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego. Podejście to zostało zapoczątkowane przez Beera [1981] i jego *Viable System Model*, sprzyja ono zrozumieniu procesów tworzenia i utrzymania przedsiębiorstw w kontekście ich przetrwania w złożonym i szybko zmieniającym się otoczeniu [Barile i in., 2014]. Zgodnie z tym podejściem przedsiębiorstwo jest systemem, który jest zdolny do utrzymania niezależnego istnienia w określonym kontekście, systemem, który choć nie jest odseparowany od otoczenia i zmienia się pod jego wpływem, jednak bez utraty tożsamości w ramach konkretnej niszy [Espinosa i in., 2008]. Można wskazać kluczowe cechy i zasady przedsiębiorstwa jako „systemu żywotnego” [Espinosa i Porter, 2011; Barile i in., 2014]:

- „system żywotny” jest zorientowany na przetrwanie w określonym kontekście/otoczeniu, co przejawia się w procesach adaptacji i zmiany (zasada homeostazy);
- z ontologicznego punktu widzenia system taki może być rozpatrywany zarówno w perspektywie strukturalnej (statycznej, odnoszącej się do składowych systemu i relacji między nimi), jak i systemowej (dynamicznej, odnoszącej się do interakcji między składowymi systemu);
- w odniesieniu do zachowania systemu rozróżnia się obszar strategicznego podejmowania decyzji i obszar decyzji operacyjnych odnoszących się do bieżącego działania;
- system jest zorientowany na osiągnięcie rezultatu, celu przez interakcję z nad- i podsystemami, z których system otrzymuje i do którego dostarcza zasady i reguły działania;
- podmioty zewnętrzne są również „systemami żywotnymi” i stanowią składowe wyższego poziomu (więc system wyższego rzędu jest wynikiem adaptacyjnych interakcji między stanowiącymi jego część podsystemami).

Należy podkreślić istotne znaczenie VSA dla rozwoju koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa, które jest tu postrzegane jako rezultat procesu ciągłej koewolucji przedsiębiorstwa wspólnie z jego otoczeniem [Espinosa i Porter, 2011; Barile i in., 2014]. Espinosa i Porter [2011] podkreślają, że owa „żywołność” systemu jest warunkiem koniecznym zrównoważenia przedsiębiorstwa. W swojej pracy odnoszą się do różnych poziomów systemu od mikro (przedsiębiorstwo) do makro (ludzkość oraz szerszy system biosfery). Wskazują, że na każdym z tych poziomów można obserwować – w sposób holistyczny – społeczne, ekonomiczne

76 Tłumaczenie nazwy tego podejścia jest niezwykle trudne, dlatego pozostawiono cudzysłów, a żywotność odnosi się tu do zdolności przedsiębiorstwa do przetrwania, utrzymania istnienia.

i środowiskowe (autorzy ci dodają też kulturowe) aspekty koewolucji przedsiębiorstwa z jego otoczeniem. Barile i in. [2014] dodają, że „żywołność” przedsiębiorstwa zależy od zdolności do budowania i utrzymania harmonijnych relacji z podmiotami w jego otoczeniu, a VSA daje ku temu podstawy przez łączenie perspektyw strukturalnej i systemowej. Trzeba zwrócić uwagę również na znaczenie przypisywane zarządzaniu – na poziomie strategicznym i operacyjnym – dla „żywołności” systemu, jednak aspekt ten wymaga uszczegółowienia w kontekście zrównoważenia przedsiębiorstwa.

Jak wskazują Dragomirescu i Bianco [2017], podejście systemowe ma wpływ i na myślenie, i na działania. Z jednej strony jest kluczowe na poziomie konceptualizacji i formułowania celów, z drugiej – jest podstawą sterowania działaniami w określonych ramach przestrzennych, czasowych czy podmiotowych [Dragomirescu i Bianco, 2017].

Zintegrowana logika poznawcza

Trafne postrzeganie, rozumienie i reagowanie na współzależne problemy ekonomiczno-społeczno-środowiskowe, problemy o charakterze wielopłaszczyznowym, nieliniowym, płynnym i nieprzewidywalnie złożonym, często wewnętrznie sprzeczne, zmienne w czasie [Walker i Salt, 2006; Hahn i in. 2015], wymaga odejścia od tradycyjnego, mechanistycznego, deterministycznego sposobu myślenia [Davis i Stroink, 2016]. Innymi słowy, konieczna jest zmiana poznawczych paradygmatów.

Za podstawę owego paradygmatu poznawczego przyjęto *myślenie systemowe*, które wymaga widzenia całości w miejsce szczegółów, relacji, a nie oddzielnych obiektów, oraz charakteru zmian w czasie (procesów), a nie statycznych momentów (zdarzeń). W tym przypadku analiza przyczyn i możliwych środków naprawy wymaga dostrzeżenia wzajemnych związków, opóźnień między działaniem i konsekwencjami oraz umiejętności zauważenia charakteru i trendów zmian. Problemy nie są rozpatrywane w drodze podziału na części, dla których osobno szuka się rozwiązań, by dopiero w końcowym etapie je połączyć. Myślenie systemowe wychodzi poza zdarzeniowe myślenie i myślenie na poziomie powtarzalnych wzorców zachowań, koncentruje się na poznaniu struktury systemowej oraz wpływu struktur systemu na schematy jego zachowania się. Pozwala to na odkrywanie punktów najefektywniejszego oddziaływania na system oraz ogranicza ryzyko nieprzewidzianych konsekwencji [Senge, 2000].

Punktem wyjścia konceptualizacji zintegrowanej logiki poznawczej jako istotnego czynnika w kształtowaniu zrównoważenia przedsiębiorstwa jest propozycja zintegrowanej logiki zaproponowana przez Gao i Bansal [2013]. Autorzy ci mówią o kluczowej dla zrównoważenia przedsiębiorstwa logice, która rozpoznaje i obejmuje sprzeczności między wymiarami: finansowym, społecznym i środowiskowym w perspektywie czasowej i przestrzennej oraz szuka rozwiązań systemowych wiążących owe sprzeczne aspekty. Zintegrowana logika nie lekceważy

sprzeczności między wymiarami, nie przyjmuje któregoś wymiaru jako ważniejszego od innych ani nie umniejsza znaczenia sprzeczności między nimi. Autorzy przeciwstawiają logice zintegrowanej logikę instrumentalną, która sprowadza się do zarządzania osobnymi, zależnymi od siebie elementami w sposób sekwencyjny, a nie współzależnościami finansowo-społeczno-środowiskowymi (jak w przypadku logiki zintegrowanej). Podkreślają równocześnie, że w logice instrumentalnej dominuje założenie o przyczynowo-skutkowej relacji między wynikami finansowymi a społeczno-środowiskowymi, a wymiar finansowy jest przedkładany ponad pozostałe⁷⁷. W dominującej części pracy autorzy ci przyjmują, że istotą logiki instrumentalnej jest sposób rozumienia i analizowania rzeczywistości, który jest zgodny z podejściem redukcjonistycznym: dominuje logika części, wąska, krótkoterminowa, statyczna. Z kolei logice zintegrowanej przypisują oni cechy właściwe holizmowi: logika całości, szeroka, długoterminowa, dynamiczna. Równocześnie jednak w części swojej pracy stosują oni koncepcję instrumentalnego podejścia do instrumentalnych motywów inwestycji społecznych i ekologicznych dla wyniku finansowego. W konsekwencji przy logice zintegrowanej znaczenia nabierają motywy odpowiedzialności za szerszy system społeczno-środowiskowy.

Choć koncepcja Gao i Bansal [2013] jest niezwykle inspirująca i ważna dla rozwoju teorii zrównoważenia przedsiębiorstwa, to błędem jest proste łączenie, a nawet utożsamianie aspektów związanych ze sposobem rozumienia/poznania świata (redukcjonizm versus holizm) z konkretnymi wartościami (np. egoizmem czy altruizmem). Oczywiście nie oznacza to odrzucenia poglądu, że wartości kształtują poznanie, jednak zasadniczo odmiennym systemom wartości mogą towarzyszyć takie same sposoby poznawania świata. Zintegrowane podejście do zaangażowania w kwestie społeczne i środowiskowe może wynikać z motywacji instrumentalnych, a z kolei redukcjonizmowi w rozwiązywaniu problemów ekonomicznych, społecznych czy środowiskowych mogą towarzyszyć wartości ostateczne (właściwe aksjologii rozwoju zrównoważonego i trwałego).

W niniejszej pracy przyjęto więc, że należy mówić o logice zintegrowanej, jednak przeciwstawiono jej logikę redukcjonistyczną (nieinstrumentalną). Pierwsza ma swe korzenie w podejściu systemowym, druga w kartezjańsko-newtonowskim redukcjonizmie. **Pierwsza oznacza postrzeganie rzeczywistości jako kompleksowego systemu silnie oddziałujących ze sobą problemów ekonomiczno-społeczno-środowiskowych o różnych perspektywach czasowych i przestrzennych.** Druga koncentruje się na poszczególnych wymiarach zrównoważenia – ekonomicznym, społecznym i środowiskowym, różnych perspektywach czasowych i różnych miejscach działania przedsiębiorstwa. W tabeli 17 zawarto kluczowe cechy obu logik w kontekście zrównoważenia przedsiębiorstwa.

77 Gao i Bansal [2013] dowodzą empirycznie, że między wynikami finansowymi, społecznymi i środowiskowymi przedsiębiorstw występują zależności, które nie mają charakteru przyczynowo-skutkowego, ale charakter współzależności.

Tabela 17. Cechy logiki redukcjonistycznej i zintegrowanej a zrównoważenie przedsiębiorstwa

Logika redukcjonistyczna	Logika zintegrowana
Problemy ESŚ są traktowane jako odrębne, zajmują się nimi osobne jednostki organizacyjne, stosowane są odrębne narzędzia analityczne, odnoszą się do różnych perspektyw czasowych	Zrównoważenie przedsiębiorstwa jest osobnym pojęciem syntetyzującym problemy ESŚ (równoległe uwzględnianie ESŚ, perspektyw czasowych, przestrzennych)
Problem relacji między wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa jest podejmowany rzadko, np. w celu uniknięcia konfliktów	Rozpoznawanie relacji między różnymi problemami zrównoważenia przedsiębiorstwa i wzajemnych oddziaływań między nimi (z uwzględnieniem wymiarów ESŚ, perspektyw czasowych i przestrzennych)
Dostrzeganie zdarzeń odnoszących się do poszczególnych problemów ekonomicznych, społecznych lub środowiskowych	Dostrzeganie wzorców interakcji między różnymi wymiarami ESŚ w czasie i przestrzeni
Analizowanie działań poszczególnych elementów przedsiębiorstwa bez odniesienia do rozwiązań systemowych	Analizowanie, jak szersze rozwiązania systemowe (na poziomie globalnym, kraju, regionu, branży czy wewnątrz przedsiębiorstwa) oddziałują na działania przedsiębiorstwa w odniesieniu do jego zrównoważenia
Oczekiwanie przyczynowo-skutkowych relacji między wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa	Odrzucenie przeświadczenia o przyczynowo-skutkowych relacjach między wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa, świadomość cyrkularnej przyczynowości
Oczekiwanie szybkich rezultatów działań, inwestycji w obszarach społeczno-środowiskowych	Refleksja nad opóźnieniami czasowymi między działaniami a efektami w obszarach związanych ze zrównoważeniem przedsiębiorstwa
Orientacja na krótkoterminowe konsekwencje podejmowanych działań w obszarach ESŚ	Rozpatrywanie długo- i krótkoterminowych konsekwencji ESŚ
Brak analizy potencjalnych niezamierzonych konsekwencji ESŚ	Rozpatrywanie potencjalnych niezamierzonych konsekwencji ESŚ
Orientacja na stosowanie sprawdzonych rozwiązań zrównoważenia przedsiębiorstwa	Akceptacja ekwifinalności rozwiązań zrównoważenia przedsiębiorstwa
Działanie w obszarach ESŚ wykorzystujące doświadczenie lub rozwiązania dominujące w branży	Refleksja nad modelami myślowymi postrzegania problemów zrównoważenia przedsiębiorstwa
Sprzeczności, konflikty między wymiarami ESŚ, między czasowymi perspektywami, lokalizacjami, interesariuszami są postrzegane jako zagrożenie	Sprzeczności między wymiarami ESŚ, czasowymi perspektywami, lokalizacjami, interesariuszami są oczekiwane i są postrzegane jako potencjalne źródło twórczych napięć

ESŚ – ekonomiczne (E), społeczne (S), środowiskowe (Ś)

Źródło: opracowanie własne

Uwagi końcowe

Zintegrowana logika poznawcza oznacza rozumienie dynamicznej struktury współzależności wewnątrz przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa w otoczeniu, współzależności między podmiotami, zasobami, zdarzeniami i wynikami odnoszonymi się do wymiarów ekonomicznego, społecznego i środowiskowego, w krótkiej, długiej i międzypokoleniowej perspektywie czasowej, lokalnie i globalnie. W konsekwencji zintegrowana logika pozwala na odejście od reaktywnej postawy względem problemów ekonomiczno-społeczno-środowiskowych (które często są wynikiem reakcji na wyłaniające się zdarzenia) do postawy proaktywnej, która jest możliwa dzięki odkrywaniu systemowych struktur współzależności między różnymi aspektami zrównoważenia przedsiębiorstwa.

Równocześnie choć zintegrowana logika poznawcza wydaje się być warunkiem koniecznym do sformułowania koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa, to jest nadal warunkiem niewystarczającym. Może bowiem sprzyjać zrównoważeniu przedsiębiorstwa rozumianego jako jego długookresowe trwanie i rozwój w otoczeniu, które generuje wyzwania (szanse i zagrożenia) ekonomiczno-społeczno-środowiskowe, jednak bez zaangażowania w rozwój zrównoważony i trwały świata. W takim przypadku choć przedsiębiorstwo będzie działać harmonijnie, współzależnie z otoczeniem, to zintegrowana logika poznawcza nie będzie sprzyjać sama w sobie wielu ważnym aspektom w kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego – przede wszystkim należy zwrócić uwagę na brak bodźców do przyjęcia perspektywy międzypokoleniowej, brak powodu do uwzględniania potrzeb aktualnie słabych interesariuszy, brak uzasadnienia dla uwzględniania problemów ekonomiczno-społeczno-środowiskowych o globalnym zasięgu. Wydaje się, że właśnie dlatego Gao i Bansal [2013] łączyli logikę poznawczą z perspektywą aksjologiczną. Podobnie Hahn i in. [2015] w artykule analizującym strategię radzenia sobie ze sprzecznościami między wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa, w końcowej jego części, zadają pytanie: w jakich okolicznościach przedsiębiorstwo jest bardziej gotowe do porzucenia instrumentalnej perspektywy na rzecz perspektywy zintegrowanej i dlaczego decyduje się to zrobić? Ponownie zintegrowanej perspektywie nadano tu wymiar aksjologiczny w kontekście powinności angażowania się w sprawy społeczno-środowiskowe. Jednak łączenie wymiaru poznawczego i aksjologicznego w formułowaniu koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa powinno być świadome, zwłaszcza jeżeli za ważne przyjmujemy formułowanie rozwiązań rozwijania zrównoważenia przedsiębiorstwa.

3

Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa

Najpowszechniej cytowana definicja zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa (ang. *sustainability management*) jest autorstwa Starika i Kanashiro [2013], którzy rozumieją je jako formułowanie, wdrażanie i ocenę związanych ze zrównoważeniem decyzji i działań, zarówno środowiskowych, jak i społeczno-ekonomicznych. Wydaje się ona zbyt wąska. Van Kleef i Roome [2007] w swojej definicji uwzględniają dodatkowo aspekt integracji wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz relacje z interesariuszami. Według nich jest to zarządzanie, które uwzględnia potrzebę integracji systemów społecznego, środowiskowego i ekonomicznego oraz które koncentruje się na zarządzaniu i relacjach potrzebnych do osiągnięcia środowiskowych, społecznych i ekonomicznych wymagań wielu różnych interesariuszy w ich sieci [Dominici i Roblek, 2015]. W obu propozycjach zabrakło jednak odniesienia do wkładu przedsiębiorstwa w rozwój trwały i zrównoważony. Dlatego też w niniejszej pracy sformułowanie „zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa”⁷⁸ będzie rozumiane jako stały proces obejmujący planowanie, organizowanie, przeprowadzenie i kontrolowanie na rzecz wkładu przedsiębiorstwa w rozwój zrównoważony i trwały, a zdefiniowane jako: **stały proces obejmujący planowanie, organizowanie, przeprowadzenie i kontrolowanie na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej**. Zarządzanie zrównoważeniem powinno odnosić się do całej działalności przedsiębiorstwa i wszelkich relacji przez nie nawiązywanych, gdyż przez swoje produkty (w całym cyklu ich życia) oraz działania (w całym łańcuchu dostaw) przedsiębiorstwo ma wpływ na gospodarkę, społeczeństwo i środowisko naturalne [Baumgartner i Rauter, 2017]. Wiąże się to z równoczesnym uwzględnianiem wymiarów ekonomicznego, społecznego i środowiskowego, w krótko-, długoterminowej oraz międzypokoleniowej perspektywie czasowej.

Można wskazać propozycje systemów zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstw [Azapagic, 2003; Loorbach, 2010; Edgeman i Eskildsen, 2014; Epstein i Buhovac, 2014; Perrott, 2015; Baumgartner i Rauter, 2017; Williams i in., 2017; Nawaz i Koç, 2018]. Przede wszystkim prowadzone są intensywne badania

78 W polskiej literaturze używane jest też pojęcie zrównoważonego zarządzania [Pabian, 2017].

nad możliwością wykorzystania istniejących standardów i systemów zarządzania w kontekście wyzwań zrównoważenia przedsiębiorstw [Nawaz i Koç, 2018]. Standardy zarządzania jakością są odnoszone głównie do celów zrównoważenia przedsiębiorstwa ewentualnie do oczekiwanych efektów ekonomiczno-społeczno-środowiskowych, przykładem są prace Rochy i in. [2007], Ejdys i Matuszak-Flejszman [2010] oraz Rebeli i in. [2016]. Innym kierunkiem jest analiza możliwości wykorzystania modeli doskonałości biznesu (jak BCPE czy EFQM) w zarządzaniu zrównoważeniem przedsiębiorstwa [Asif i in., 2011]. Choć czasem wnioski z przeprowadzonych analiz są bardzo optymistyczne, to jednak takie podejście niesie ryzyko odejścia od istoty zrównoważenia przedsiębiorstwa jako całościowego, kompleksowego pojęcia, kiedy to ważnym aspektem jest współzależność poszczególnych jego wymiarów. Wydaje się, że istotne jest wskazanie kluczowych elementów zarządzania zrównoważeniem, a istniejące narzędzia czy standardy należy traktować jako możliwe do wykorzystania na rzecz tego zrównoważenia. Nadal niewiele jest propozycji kompleksowych systemów zarządzania zrównoważeniem [Azapagic, 2003; Asif i Searcy, 2014; Epsein i Buhovac, 2014]. W niniejszym opracowaniu, wychodząc z definicji zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa (i oczywiście zarządzania jako takiego), zostaną pokrótce omówione kluczowe aspekty planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania na rzecz wkładu przedsiębiorstwa w rozwój zrównoważony i trwały.

3.1. Planowanie jako funkcja zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa

Planowanie, a w szczególności planowanie strategiczne, odgrywa kluczową rolę w zarządzaniu zrównoważeniem przedsiębiorstwa [Farver, 2013; Epstein i Buhovac, 2014; Valente, 2015; Engert i in., 2016; Baumgartner i Rauter, 2017; Pabian, 2017]. Zdaniem Baumgartnera i Korhonen [2010] to przede wszystkim brak orientacji strategicznej stanowi przyczynę ograniczonego wpływu inicjatyw społeczno-środowiskowych. Jak wskazuje Pabian [2017], dzięki planowaniu strategicznemu działania na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego mogą stać się integralną, trwałą częścią funkcjonowania przedsiębiorstwa. Cele i plany strategiczne, ze względu na ich formalny charakter i zaangażowanie naczelnego kierownictwa w ich formułowanie, niosą za sobą zobligowanie do podejmowania działań w nich zawartych, działań przenikających całe przedsiębiorstwo [Pabian, 2017]. Ponadto procesy formułowania celów i planów strategicznych są bodźcem do skonkretyzowania i priorytetyzowania oczekiwań związanych ze zrównoważeniem przedsiębiorstwa (w kontekście warunków funkcjonowania i aspiracji menedżerów). Wreszcie są one podstawą do formułowania celów i planów operacyjnych.

Baumgartner i Rauter [2017] w sposób systematyczny i wyczerpujący odnoszą się do warunków towarzyszących strategicznym działaniom (tzw. kontekst

strategii), przebiegu procesu budowania i rozwoju strategii oraz wyników działań strategicznych (tzw. treść strategii) w kontekście zrównoważenia przedsiębiorstwa. Autorzy ci podkreślają, że zrównoważenie przedsiębiorstwa wymaga dopasowania treści strategii z potrzebami społeczeństwa oraz ograniczeniami biosfery. Wiąże się to z koniecznością zrozumienia, jak przedsiębiorstwo może zmniejszyć negatywne wpływy społeczno-środowiskowe i/lub zwiększyć te pozytywne. Należy jednak owe wpływy czy oddziaływania zoperacjonalizować w odniesieniu do wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego. Podstawą takiej operacjonalizacji może być model FSSD (ang. *Framework for Strategic Sustainable Development*), czyli model na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego zaproponowany przez Roberta i jego współpracowników [Robert i in., 2002; Broman i Robert, 2017].

Model FSSD bazuje na kompleksowych, ogólnych zasadach rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz na procesie integracji tych zasad z planowaniem strategicznym. Do kluczowych elementów modelu, stanowiących podstawę procesu planowania strategicznego, należą [Broman i Robert, 2017]:

- **system** – czyli zasady funkcjonowania globalnego systemu. Przedsiębiorstwo jest osadzone w szerszym systemie, zależne od ogólnych regionalnych i globalnych systemów wsparcia, funkcjonujące w łańcuchach wartości i sieciach interesariuszy, zależne od systemowych nierównowag. Podstawą modelu jest więc koncepcja złożonych systemów adaptacyjnych;
- **sukces** – czyli wizja oparta na zasadach rozwoju zrównoważonego i trwałego. Wizja odnosi się do udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym. Autorzy wskazują, że można dołączyć dodatkowe kryteria sukcesu w postaci: głównego celu istnienia przedsiębiorstwa, kluczowych wartości oraz głównych „ostatecznych” celów. Pojęcie wizji przedsiębiorstwa jest dobrze zakorzenione w teorii zarządzania i wyczerpująco scharakteryzowane w literaturze, np. klasyczna już pozycja Senge’a [2000]. Wydaje się, że istotnym rozszerzeniem modelu mogłaby być w miejsce elementu „sukces” implementacja pojęcia „ciągłości organizacyjnej” [Zgrzywa-Ziemak, 2004], która jest kształtowana przez nadrzędne wartości, pierwotne względem wszelkich decyzji i działań organizacyjnych, w swej istocie niezmiennie i autentyczne [Collins i Porras, 2003; Lencioni, 2004; Zgrzywa-Ziemak, 2004; Hopej, 2005] oraz przez wizję przyszłości [Senge, 2000; Collins i Porras, 2003], która stanowi ucieleśnienie nadrzędnych wartości w przyszłości;
- **strategiczne wytyczne** – czyli poziom, który zawiera wytyczne dotyczące strategicznego podejścia do wizji opartej na podstawowych zasadach rozwoju zrównoważonego i trwałego. Choć model definiuje określoną liczbę ogólnych wytycznych, to istnieje wiele możliwych dróg prowadzących do wizji konkretnych przedsiębiorstw, model nie ma charakteru nakazowego. Ważne jest takie łączenie działań prowadzących do wizji, żeby były one ekonomicznie opłacalne;
- **działania**, które uzyskały priorytet i zostały umieszczone w planie strategicznym przedsiębiorstwa. Strategiczne wytyczne oraz wizja są inspiracją, dostar-

czają informacji i są podstawą kontroli tych działań. Plan strategiczny podlega wielokrotnej ocenie, gdyż zmieniają się warunki funkcjonowania przedsiębiorstwa i zachodzą procesy uczenia się;

- **narzędzia** – czyli metody, techniki i narzędzia, które są wymagane w procesach podejmowania decyzji, monitorowania i ujawniania działań, w celu zapewnienia, że ich wybór jest zgodny ze strategicznymi wytycznymi, tak aby krok po kroku osiągnąć wizję.

Broman i Robèrt [2017] wskazują, że punktem wyjścia w omawianym modelu jest sformułowanie wizji przedsiębiorstwa, która odnosi się do udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym (należałoby dodać jeszcze, że jest zakorzeniona w nadrzędnych wartościach, które jednoznacznie nawiązują do aksjologii holistyczno-altruistycznej). Kolejnym krokiem jest analiza i określenie aktualnej sytuacji przedsiębiorstwa (rzeczywiście posiadanych zasobów, kompetencji) w odniesieniu do sformułowanej wizji oraz identyfikacja kluczowych wyzwań. W wyniku zastosowania metod twórczego myślenia identyfikowane są potencjalne rozwiązania zidentyfikowanych wcześniej wyzwań. Ostatnim etapem jest zastosowanie strategicznych wytycznych w celu nadania priorytetu różnym rozwiązaniom, co w efekcie daje podstawę formułowania planów strategicznych.

Broman i Robèrt [2017] postulują konieczność proaktywności we wcielaniu wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego w poziom strategiczny działania przedsiębiorstwa. Ich zdaniem obecne „niezrównoważone” praktyki biznesowe zmniejszają autonomię decyzyjną przedsiębiorstw w perspektywie średnio- i długoterminowej ze względu na stale rosnącą presję społeczną oraz rosnące koszty zasobów, w wyniku czego rośnie ryzyko finansowe. Baumgartner i Rauter [2017] dodają, że korzystając z modelu, przedsiębiorstwo może zidentyfikować opcje strategiczne zgodne z zasadami rozwoju zrównoważonego i trwałego, zmniejszając ryzyko zagrożeń trudnych do przewidzenia, a z drugiej strony działać w sposób nowatorski.

Niebagatelne znaczenie mają jednak przyczyny wcielania problemów zrównoważenia przedsiębiorstwa w strategię przedsiębiorstwa. Engert i in. [2016] na podstawie pogłębionej analizy 114 artykułów odnoszących się do zrównoważenia przedsiębiorstwa w kontekście strategicznym wskazują, że do najważniejszych przyczyn należą: chęć przestrzegania prawa, dążenie do wzmocnienia pozycji konkurencyjnej, chęć redukcji kosztów, zwiększenie wyników ekonomicznych, wzrost innowacyjności, zobowiązanie do zachowań odpowiedzialnych społecznie i środowiskowo, zarządzanie ryzykiem, budowanie reputacji przedsiębiorstwa oraz zarządzanie jakością. Baumgartner i Rauter [2017] wskazują, że można mówić o dwóch podstawowych motywacjach: albo przedsiębiorstwa są przymuszone do uwzględnienia w swoich strategiach celów społeczno-środowiskowych (przez właścicieli, w wyniku presji interesariuszy, presji ze strony rynku czy w wyniku regulacji prawnych), albo wcielają je dobrowolnie – z powodów etycznych lub dla

korzyści ekonomicznych. Wydaje się, że rozróżnienie to nie jest rozłączne (np. presje rynkowe i oczekiwane korzyści ekonomiczne mogą się przeplatać), różne motywacje są też często trudne do jednoznacznego zakwalifikowania. Równocześnie jednak stanowi ono doskonały punkt wyjścia do podkreślenia, że w zależności od przyczyn różny będzie stopień wcielenia problemów zrównoważenia przedsiębiorstwa w jego strategię.

Można tu przywołać prace Valente'a [2006, 2015], w których mówi on o tzw. różnych orientacjach strategicznych w odniesieniu do zrównoważenia przedsiębiorstwa. Pierwsza z nich – autor nazywa ją „poboczną” (ang. *extraneous sustainability orientation*) – właściwie trudno nazwać orientacją strategiczną, gdyż odnosi się do takich aktywności, które pozostają poza podstawową działalnością przedsiębiorstwa (np. filantropia). Druga orientacja określana jest jako „wyłaniająca się” (ang. *emergent sustainability orientation*), według której przedsiębiorstwo rozpoznaje strategiczne znaczenie problemów zrównoważenia, ale nie traktuje ich jako istoty strategicznej orientacji, jako podstawy wyróżnienia. Ostatnia orientacja – tak zwana „wcielona” (ang. *embedded sustainability orientation*) – to taka, w której problemy zrównoważenia stają się częścią głównej orientacji strategicznej przedsiębiorstwa, źródłem jego wyróżnienia, podstawą tworzenia wartości. Można powiedzieć, że przedsiębiorstwo może przyjąć postawę reaktywną lub proaktywną w odniesieniu do problemów rozwoju zrównoważonego i trwałego. Postawa reaktywna będzie się przejawiała wcielaniem pewnych wybranych elementów ważnych środowiskowo lub społecznie w strategię i/lub formułowaniem oddzielnej strategii zrównoważenia. Z kolei postawa proaktywna skutkowałą będzie tym, że wyzwania zrównoważenia przedsiębiorstwa stają się integralną częścią strategii przedsiębiorstwa, podstawą budowania zrównoważonej wartości przedsiębiorstwa (zgodnie z jej koncepcją omówioną w podrozdziale 2.2). Wydaje się, że przyjęcie postawy reaktywnej będzie w znacznym stopniu wynikiem przyczyn przymuszenia do uwzględniania kwestii społeczno-środowiskowych, a postawy proaktywnej – racjonalności etycznej lub ekonomicznej (choć oczywiście jest, że nie bez znaczenia będą inne czynniki, jak wiedza czy aspiracje menedżerów).

Doskonałym przykładem proaktywnych działań na poziomie strategicznym jest zmiana modeli biznesowych na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego. Jest to obecnie bardzo intensywnie zgłębiany i rozwijany temat (i to zarówno przez teoretyków, jak i praktyków) [Jabłoński, 2013; Foss i Saebi, 2017]. Równocześnie wciąż brakuje systematycznych konkluzji w tym obszarze. Na szczególną uwagę zasługuje praca Bockena i in. [2014], którzy zidentyfikowali osiem archetypów zrównoważonych **modeli biznesowych** (ang. *sustainable business model*) i pogrupowali je w trzy kategorie:

1. archetypy technologiczne:

- maksymalizacja efektywności materiałowej i energetycznej (np. *lean manufacturing*),
- tworzenie wartości z odpadów (np. symbioza przemysłowa),

- substytucja odnawialnymi źródłami energii i naturalnymi procesami (np. zastąpienie nieodnawialnych źródeł energii przez odnawialne czy biomimikra⁷⁹);
2. archetypy społeczne:
 - dostarczanie funkcjonalności, a nie własności (np. wynajem zamiast sprzedaży, *pay per use*),
 - „przyjmij rolę gospodarza” (ang. *stewardship role*), np. radykalna przejrzystość w odniesieniu do wpływów środowiskowych,
 - promowanie wystarczalności (np. *slow fashion*, trwałość produktu);
 3. archetypy organizacyjne:
 - zmiana podstawowego celu dla społeczeństwa/środowiska (np. tworzenie własności spółdzielczej, przedsiębiorczości społecznej, inicjatywy zorientowane na odbudowę ekosystemów),
 - rozwijanie rozwiązań na dużą skalę (np. otwarte innowacje).

Engert i in. [2016] wskazują na wiele czynników, które mają znaczenie w kontekście wcielania problemów zrównoważenia przedsiębiorstwa w zarządzanie strategiczne: procesy kontroli menedżerskiej, zaangażowanie interesariuszy, procesy organizacyjnego uczenia się i zarządzania wiedzą, transparentność i komunikowanie (wewnętrzne i zewnętrzne), zachowania i postawy menedżerów, kultura organizacyjna, złożoność (odnosząca się do wielości aspektów związanych ze zrównoważeniem przedsiębiorstwa i ich integracją) oraz koszty inwestycji. Autorzy ci podkreślają, że choć problem wcielenia zrównoważenia przedsiębiorstwa w zarządzanie strategiczne jest coraz szerzej dyskutowany, to nadal brakuje badań empirycznych w tym obszarze.

Planowanie operacyjne

Strategia przedsiębiorstwa musi być realizowana na poziomie operacyjnym – w ramach poszczególnych obszarów działania przedsiębiorstwa [Hitchcock i Willard, 2015; Baumgartner i Rauter, 2017]. Dlatego tak ważna jest rola planowania operacyjnego, które stanowi podstawę efektywnego wdrożenia wytycznych strategicznych i planów strategicznych. W obliczu wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego (ich złożoności, współzależności i niepewności) szczególnie ważne wydaje się uwzględnienie wytycznych sformułowanych przez Steinmanna

79 Janine Benyus jest twórczynią pojęcia „biomimikra” (ang. *biomimicry*) oraz współzałożycielką Biomimicry Institute, którego misją jest angażowanie ludzi w tworzenie zainspirowanych naturą rozwiązań na rzecz zdrowej planety. Benyus [2002] podkreśla, że wiele ludzkich problemów może być rozwiązanych przez wykorzystanie wzorców i strategii zaczerpniętych z natury (jako że przyroda już rozwiązała liczne problemy, z którymi zmagają się ludzkość). Można wskazać trzy podstawowe zasady biomimikry: przyroda jest modelem do naśladowania, przyroda wyznacza standardy rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz przyroda jest wartością samą w sobie (<https://biomimicry.org/>).

i Schreyögg [2001], żeby ustalenia strategiczne były na tyle skonkretyzowane, by nie pominąć istotnych dla sukcesu strategii kierunków działania, jednak na tyle ogólne, by nie pozbawiać swobody działania przy planowaniu operacyjnym. Pozwala to na rzeczywiste dostosowanie działań do zmieniających się warunków oraz na samodzielność uczestników przedsiębiorstwa, która jest warunkiem ich zaangażowania – zarówno w realizację celów, jak i w inicjatywy innowacyjne.

Podjmowanie decyzji na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego

Epstein i Buhovac [2014] zwracają uwagę na konieczność wcielenia w procesy decyzyjne kryteriów społecznych i środowiskowych. Podkreślają, że ich uwzględnienie zawsze wiąże się ze wzrostem złożoności procesów decyzyjnych, gdyż więcej kryteriów musi być wziętych pod uwagę, kryteriów bardzo zróżnicowanych pod względem istoty, wymagających odnoszenia się do różnych perspektyw czasowych, często odnoszących się do zjawisk bardzo trudnych do skwantyfikowania. Procesy decyzyjne muszą być świadomie kształtowane w odniesieniu do kryteriów decyzyjnych (ekonomiczno-społeczno-środowiskowych), jak również do osób lub jednostek organizacyjnych zaangażowanych w identyfikację sytuacji decyzyjnej, generowanie i ocenę wariantów decyzyjnych oraz wybór wariantu. Ważne są ponadto procesy kontroli efektów ekonomiczno-społeczno-środowiskowych decyzji w różnych perspektywach czasowych i w odniesieniu do wszystkich podmiotów będących pod wpływem tych efektów.

Zarządzanie ryzykiem

Za jeden z ważnych aspektów zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa uznaje się zarządzanie ryzykiem wynikającym z ekonomicznego, ekologicznego i społecznego rozwoju [Savitz i Weber, 2006; Anderson, 2006; Yilmaz i Flouris, 2010; Epstein i Buhovac, 2014; RobecoSAM, 2015; Kara i Firat, 2017].

Aven [2016] w sposób systematyczny i wyczerpujący charakteryzuje istotę ryzyka i zarządzania ryzykiem. Autor identyfikuje siedem konceptualizacji pojęcia ryzyka w zarządzaniu, które, mimo różnic, zawsze odnoszą wymiar niepewności do zdarzeń i konsekwencji. W niniejszej pracy przyjęto definicję ryzyka według ISO⁸⁰, które jest rozumiane jako: *efekt niepewności w osiągnięciu celów* [ISO 31000, 2018]. *Efekt* ten może być pozytywnym i/lub negatywnym odchyleniem od założonego celu, może więc odnosić się, tworzyć lub prowadzić do zagrożeń i szans. *Cele* mogą odnosić się do różnych aspektów (np. środowiskowych, BHP) oraz mogą

80 Przykładowe standardy zarządzania ryzykiem to: międzynarodowa norma ISO 31000:2018, która zastąpiła poprzednią ISO 31000:2009 (i polską wersję PN-ISO 31000:2012) oraz COSO ERM – Zarządzanie Ryzykiem Korporacyjnym – Zintegrowana Struktura Ramowa (najnowsza wersja z 2017 r. to *COSO ERM – Integrating with Strategy and Performance*).

być wdrożone na różnych poziomach – przedsiębiorstwa jako całości, projektu, produktu lub procesu. *Niepewność*, która jest kluczowym pojęciem w konceptualizacji i oceny ryzyka, to stan wynikający z braku informacji związanych ze zrozumieniem lub znajomością zdarzeń, ich konsekwencji lub prawdopodobieństwa ich wystąpienia [Wróblewski, 2011]. Ryzyko jest z reguły wyrażane w kategoriach jego źródeł, potencjalnych zdarzeń, ich konsekwencji i prawdopodobieństwa wystąpienia. Zarządzanie ryzykiem obejmuje systematyczne stosowanie polityk, procedur, praktyk zarządzania do działań w zakresie komunikacji, konsultacji, ustanowienia kontekstu oraz identyfikowania, analizowania, ewaluacji, postępowania z ryzykiem, monitorowania i przeglądu ryzyka [ISO 31000, 2018].

W literaturze można wskazać różne podejścia do łączenia zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa i zarządzania ryzykiem [Kara i Firat, 2017]: od traktowania zrównoważenia jako nowego czynnika w zarządzaniu ryzykiem, przez analizę praktyk zrównoważenia przedsiębiorstwa jako ważnych w bardziej efektywnym zarządzaniu ryzykiem, po traktowanie zarządzania ryzykiem jako narzędzia zrównoważenia przedsiębiorstwa. W niniejszym opracowaniu zostanie przeanalizowane ostatnie podejście. Choć nadal niewiele jest opracowań w tym obszarze, to mówi się o pewnej specyfice zarządzania ryzykiem w kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego.

Przed wszystkim identyfikowane są specyficzne źródła ryzyka, z których część jest niezależna od działalności przedsiębiorstwa, a inne są z nią związane [Anderson, 2006; Epstein i Buhovac, 2014; Giannakis i Papadopoulos, 2016; Sternad i in., 2016; Eljido-Ten i Clarkson, 2017]. Pewnych źródeł ryzyka można upatrywać w czynnikach zewnętrznych względem przedsiębiorstwa, związanych z problemami rozwoju zrównoważonego i trwałego: środowiskowych (katastrofy naturalne, ekstremalne zjawiska pogodowe, ograniczenie zasobów, zanieczyszczenie środowiska), społecznych (przymusowe migracje ludności, zmiany demograficzne) czy ekonomicznych (np. kryzysy gospodarcze, skoki cen energii). Odnoszą się one do zdarzeń, które powstają poza przedsiębiorstwem i pozostają poza jego kontrolą (choć mogą być identyfikowalne) [WBCSD, 2017b]. Niech przykładem będą tu ryzyka:

- bezpośredniego fizycznego wpływu zmian klimatycznych na działalność przedsiębiorstwa (np. fizyczne zniszczenie zakładu),
- wzrostu czy zmienności cen zasobów bądź usług (np. materiałów, energii czy ubezpieczeń),
- niedoboru zasobów (np. energii, wody, surowców),
- nowych regulacji prawnych i konieczności dokonania zmian w produktach/usługach czy sposobach działania (np. regulacje odnośnie do emisji czy utylizacji odpadów),
- ograniczenia popytu na produkty i/lub usługi jako wynik zmian zachowań i postaw klientów (np. zmiana produktów na proekologiczne czy rezygnacja z pewnych usług).

Z drugiej strony są ryzyka związane z działalnością przedsiębiorstwa – jego celami, procesami, produktami, lokalizacją działalności itd. – gdy przyczynia się ono bezpośrednio lub pośrednio do rzeczywistych lub postrzeganych⁸¹ szkód wobec środowiska czy społeczeństwa. W większości przypadków ryzyka te znajdują się pod kontrolą przedsiębiorstwa, mogą być identyfikowane, przez prewencję można ich uniknąć lub je wyeliminować. W tym przypadku negatywny wpływ może mieć produkt (usługa) sam w sobie lub jego niewłaściwe przewożenie, użytkowanie, utylizowanie itp. (np. produkty chemiczne, akumulatory) oraz ryzyko:

- nowych regulacji prawnych (jak w przypadku branży naftowej czy tytoniowej) oraz kosztów z nimi związanych (np. kosztów dodatkowych instalacji, zmian w procesach, wykorzystywanej technologii itp.),
- kar, odszkodowań związanych ze spowodowaniem szkód czy dodatkowych kosztów ich usunięcia (np. usunięcie zanieczyszczeń, rekultywacja terenu, wsparcie dla ofiar),
- utraty reputacji.

Ryzyka powstają w wyniku działań przedsiębiorstwa i ich wpływu na pracowników (np. praca niewolnicza, praca dzieci, dyskryminacja, złe warunki pracy, niesprawiedliwa płaca), na środowisko naturalne (np. przez emisję, odpady, zanieczyszczenia, wypadki, nieetyczne traktowanie zwierząt) oraz na zewnętrznych interesariuszy (np. presja na poddostawców, na lokalne władze, nieprzestrzeganie przepisów, unikanie płacenia podatków). Oczywiście w zależności od rodzaju oddziaływań powstają różne ryzyka, jednak można wskazać pewne ich kategorie, a wśród nich ryzyko:

- utraty reputacji (np. negatywne opinie w mediach, bojkot produktów i usług),
- kosztów działań naprawczych, kar i odszkodowań w wyniku szkód spowodowanych przez działania, maszyny czy pracowników przedsiębiorstwa,
- spadku popytu na produkty i usługi, utraty aktualnych i potencjalnych klientów,
- utraty pracowników lub spadku zainteresowania pracą w przedsiębiorstwie.

Wreszcie lokalizacja przedsiębiorstwa może wiązać się z powstawaniem ryzyka. Przykładowo funkcjonowanie w krajach rozwijających się może przyczynić się do ryzyka korupcji, pracy niewolniczej czy zatrudniania niepełnoletnich, ryzyka zniszczenia infrastruktury, trudności w utrzymaniu ciągłości produkcji, konfiskaty majątku czy dodatkowych kosztów związanych z niejasnym lub zmiennym prawodawstwem (a w konsekwencji ważne pozostaje również ryzyko utraty reputacji) [Epstein i Buhovac, 2014].

Wskazuje się również na potencjalne szanse będące efektem zarządzania ryzykiem [Yilmaz i Flouris, 2010; Epstein i Buhovac, 2014; WBCSD, 2017b]:

81 Epstein i Buhovac [2014] wyróżniają oprócz rzeczywistych również postrzegane ryzyka. Te drugie powstają, gdy interesariusze przypisują przedsiębiorstwu odpowiedzialność za określone zjawiska nawet jeśli to nie jest prawda.

- uzyskanie przewagi konkurencyjnej w wyniku zmian w preferencjach klientów (np. przez wzrost zapotrzebowania na ekologiczne usługi/produkty),
- obniżkę kosztów (np. przez zastosowanie technologii proekologicznych),
- budowę świadomości pracowników, co może skutkować innowacyjnymi rozwiązaniami.

Wymienione źródła ryzyka pozwalają zrozumieć, jak zróżnicowany i złożony jest ich charakter, a także to, że ryzyka te są współzależne, charakteryzują się dużą niepewnością i często mają strategiczne znaczenie [Yilmaz i Flouris, 2010; Aven, 2016; Giannakis i Papadopoulos, 2016; WBCSD, 2017b]. Wydaje się, że w zarządzaniu ryzykiem w kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego szczególnego znaczenia nabiera zasada ostrożności [Sternad i in., 2016; Aven, 2016], według której jeżeli konsekwencje działania mogą być poważne i podlegają niepewności naukowej, wówczas należy podjąć środki ostrożności lub nie należy wykonywać tego działania, szczególnie gdy może zaistnieć potencjalna szkoda dla ludzi lub środowiska (nawet jeśli ostateczne dowody dotyczące potencjalnie szkodliwych skutków nie są dostępne). Choć etapy procesu zarządzania ryzykiem w obliczu nowych wyzwań powinny pozostać niezmiennie⁸², to badania World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) [2017b] dowodzą licznych barier w zarządzaniu tymi ryzykami. Przede wszystkim wiedza na ich temat jest nadal bardzo ograniczona, brakuje też narzędzi, które mogą wesprzeć przedsiębiorstwa w ich oszacowaniu. Giannakis i Papadopoulos [2016], odnosząc się do zarządzania łańcuchem dostaw, postulują konieczność stosowania odmiennych narzędzi względem ryzyk związanych z rozwojem zrównoważonym i trwałym; przykładowo tradycyjna ocena ryzyka w łańcuchu dostaw bazuje na finansowych lub operacyjnych miarach, gdy ryzyka odnoszące się do kwestii społecznych czy środowiskowych wymagają badań indukcyjnych; z kolei radzenie sobie z ryzykiem tradycyjnie wymagało wyboru odpowiedniego rozwiązania z puli już dostępnych, gdy w obliczu wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego niezbędne mogą się okazać symulacje czy budowanie scenariuszy.

Zarządzanie ryzykiem na rzecz zrównoważenia przedsiębiorstwa musi mieć charakter zintegrowany [Yilmaz i Flouris, 2010; Kara i Firat, 2017], zwłaszcza w kontekście strategicznym [Epstein i Buhovac, 2014; WBCSD, 2017b]. Korzystne jest to, że istniejące standardy zarządzania ryzykiem przesuwają się w kierunku bardziej strategicznych wytycznych, kładą też większy nacisk na zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla i integrację zarządzania ryzykiem z przedsiębiorstwem, tak by stało się ono częścią struktury, procesów, celów, strategii i działań przedsiębiorstwa [ISO 31000, 2018]. Z drugiej strony, według WBCSD [2017b]

82 Od identyfikacji ryzyka, przez jego analizę, ewaluację, postępowanie z ryzykiem (związane z jego unikaniem, podjęciem ryzyka w celu wykorzystania szansy, usunięciem źródła ryzyka, zmianą prawdopodobieństwa wystąpienia ryzyka, zmianą konsekwencji, dzieleniem ryzyka z inną stroną czy utrzymaniem ryzyka), po monitoring i przegląd [Wróblewski, 2015].

ryzyka te wciąż pozostają poza strategicznym kontekstem przedsiębiorstwa (przy czym dominuje orientacja na ich unikanie, a nie wykorzystywanie szans) i choć ich identyfikacja, ocena i reakcja na nie wymagają międzyfunkcyjnej współpracy wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z podmiotami w jego otoczeniu, to nadal są one ograniczone. Raport WBCSD [2017b] ujawnia ponadto, że ryzyka te wymagają przyjęcia długoterminowego horyzontu czasowego, dłuższego niż w przypadku tych tradycyjnych. Aven [2016] zwraca uwagę, że wiele kryteriów ryzyka, zwłaszcza tych ograniczających przenoszenie skutków ubocznych działalności przedsiębiorstw na środowisko czy społeczeństwo, powinno być formułowanych odgórnie, poza przedsiębiorstwami.

Podsumowując, należy podkreślić wagę zarządzania ryzykiem jako narzędzia zrównoważenia przedsiębiorstwa, szczególnie gdy przedsiębiorstwo przyjmuje proaktywną postawę względem problemów rozwoju zrównoważonego i trwałego.

3.2. Organizowanie jako funkcja zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa

Realizacja celów i planów odnoszących się do problemów zrównoważenia przedsiębiorstwa wymaga wprowadzenia określonych rozwiązań strukturalnych. Równocześnie jednak brak jest opracowań i badań nad tym, jakie rozwiązania sprzyjają zrównoważeniu przedsiębiorstwa. Są jedynie poruszane wybrane aspekty odnoszące się do rodzaju komórek organizacyjnych (działów czy stanowisk), które powinny sprzyjać zarządzaniu kwestiami społeczno-środowiskowymi. Przedsiębiorstwa stoją jednak przed dylematem, w jakim stopniu zadania i odpowiedzialność w obszarze zrównoważenia przedsiębiorstwa powinny być scentralizowane, a w jaki zdecentralizowane [Gates i Germain, 2010; Epstein i Buhovac, 2014]. Problem ten jest szczególnie istotny w przypadku przedsiębiorstw dużych, o zdwersyfikowanej działalności, rozproszonych geograficznie. Rozwiązania scentralizowane mogą być realizowane przez wydzielone odrębne stanowiska, zespoły, a nawet działy w pełni dedykowane integracji i koordynacji celów i działań związanych ze zrównoważeniem przedsiębiorstwa. Można wskazać wiele działań, które powinny być realizowane przez takie wyspecjalizowane w kwestiach zrównoważenia jednostki organizacyjne:

- rozwijanie celów i planów (na poziomie strategicznym i operacyjnym),
- rozwijanie systemów pomiarowych,
- przeprowadzanie audytów wewnątrz przedsiębiorstwa i u dostawców,
- identyfikacja i ocena ryzyka,
- rozwijanie i upowszechnienie wiedzy przedsiębiorstwa,
- doradzanie innym jednostkom wewnątrz przedsiębiorstw oraz poza nim (np. dostawcom, klientom),

- szkolenie pracowników (ale również dostawców czy klientów),
- rozwijanie standardów w przedsiębiorstwie i łańcuchu dostaw,
- inicjowanie lub/i wspieranie programów oraz projektów wewnątrz przedsiębiorstwa,
- komunikowanie wewnątrz i na zewnątrz przedsiębiorstwa o podejmowanych przez przedsiębiorstwo działaniach, osiągniętych wynikach, wyzwaniach itp.,
- budowanie zaangażowania wewnątrz przedsiębiorstwa,
- rozwijanie sieci współpracy międzyorganizacyjnej na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego.

Wyznaczony zakres zadań jest bardzo szeroki, a wiele z nich znajduje się w obszarze odpowiedzialności najwyższego kierownictwa w przedsiębiorstwie. Dlatego też w wielu przedsiębiorstwach takie jednostki odpowiadają bezpośrednio przed naczelnym kierownictwem, a nawet kierownicy najwyższego szczebla są ich członkami, jak np. w Mitsubishi Corporation [Epstein i Buhovac, 2014]. Jednak w praktyce spotyka się też rozwiązania, w których na poziomie przedsiębiorstwa określone są całościowe cele, realizowana jest ocena wyników oraz zapewnione doradztwo, a sposoby osiągania zobowiązań wyższego rzędu są zdecentralizowane, pozostają w gestii poszczególnych jednostek wykonawczych, np. w H&M [Epstein i Buhovac, 2014]. Zcentralizowane rozwiązania oprócz oczywistych zalet, takich jak jednoznaczne nadanie priorytetu określonym problemom, koordynacja i integracja działań na poziomie całego przedsiębiorstwa, działanie według wspólnych standardów w całym przedsiębiorstwie, a nawet w całym łańcuchu dostaw, mają również określone wady. Przede wszystkim takie wydzielenie problemów zrównoważenia może prowadzić do traktowania ich jako odrębnych względem podstawowej, codziennej działalności przedsiębiorstwa. Może też utrudniać szybkie reagowanie na pojawiające się problemy w różnych częściach przedsiębiorstwa oraz dostosowywanie standardowych rozwiązań do lokalnych uwarunkowań, gdyż rozwiązania scentralizowane ograniczają swobodę decyzyjno-działaniową podwładnych [Hopej-Kamińska i in., 2013]. Dla wielu wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego, z którymi borykają się przedsiębiorstwa, nie ma gotowych rozwiązań, konieczne jest poszukiwanie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów, procesów czy metod działania, które będą prowadzić do poprawy efektów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych [Luqmani i in., 2017]. Ahmos i in. [2002] oraz e Cunha i Rego [2010] podkreślają, że ograniczenie reguł narzuconych ogólnie przyczynia się do tego, że pracownicy mogą w twórczy sposób zachowywać się w zderzeniu ze złożonym i dynamicznym otoczeniem. Wreszcie należy podkreślić, że cele odnoszące się do zrównoważenia przedsiębiorstwa dotyczą każdego obszaru jego działalności. Przykładowo Hitchcock i Willard [2015] charakteryzują strategię i narzędzia dedykowane poszczególnym obszarom funkcjonalnym, m.in. zarządzaniu zasobami ludzkimi, zaopatrzeniu, marketingowi, rachunkowości i finansom czy IT. Z kolei Epstein i Buhovac [2014], wychodząc z modelu łańcucha wartości Portera, identyfikują

specyficzne dla poszczególnych procesów podstawowych i pomocniczych kwestie społeczno-środowiskowe.

Należy podkreślić, że wciąż brak jest badań nad tym, jakie rozwiązania strukturalne sprzyjają zrównoważeniu przedsiębiorstwa – brakuje zarówno opracowań koncepcyjnych, jak i empirycznych, bezpośrednio odnoszących się do tego problemu. Równocześnie można powiedzieć, że udział przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym wymaga nie tylko postrzegania go jako uczestnika szerszego systemu gospodarczo-społeczno-środowiskowego, ale jako jego współuczestnika, zrównoważenie jest bowiem wynikiem procesu koewolucji przedsiębiorstwa *wspólnie* z jego otoczeniem [Espinosa, Porter, 2011; Barile i in., 2014]. Dlatego też można przyjąć, że zrównoważenie przedsiębiorstwa będzie się wiązać z koniecznością radzenia sobie z wielorakimi, złożonymi, współzależnymi problemami, takimi, które prowadzą do napięć i wymagają współuczestnictwa i kooperacji wielu różnych stron. W nawiązaniu do badań Burnsa i Stalkera [1961] w warunkach niestabilnego otoczenia dominować powinny rozwiązania organiczne (jako przeciwstawne mechanistycznym). Z tym poglądem korelują też badania Lawrence’a i Lorsch’a [1969], którzy postulują różnicowanie organizacji ze względu na różnorodność otoczenia. Rozwiązania strukturalne będą musiały być więc bliskie organicznym, co oznacza między innymi:

- niski stopień centralizacji (problem ten został omówiony powyżej);
- płaskie rozwiązania strukturalne, sprzyjające sprawnemu przepływowi informacji i wiedzy, zaistnieniu inicjatyw oddolnych, szerszemu postrzeganiu działalności w kontekście systemowym;
- koordynację bazującą na wielorakości podporządkowania (a nie jedności rozkazodawstwa), która pozwala na szybki dostęp do informacji i wiedzy niezbędnej do rozwiązywania problemów oraz narzuca konieczność integracji wielości perspektyw i dążeń. W kontekście zrównoważenia przedsiębiorstwa powinno to sprzyjać dostrzeganiu i radzeniu sobie z napięciami między różnymi aspektami zrównoważenia;
- koordynację, komunikację i kontrolę poziomą (a nie pionową), oraz więzi kooperacyjne w miejsce służbowych, sprzyjające integracji wokół problemów zrównoważenia. Ważne jest zaistnienie sieci współpracy powstających nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa (również poza lub ponad istniejącymi rozwiązaniami hierarchicznymi), ale też między różnymi organizacjami⁸³;
- równoległe i zmienne ośrodki władzy, tak by była ona związana z posiadaną wiedzą, znajomością napotykaných problemów czy wysuwanymi inicjatywami, a nie pozycją w hierarchii;

83 Wciąż brakuje badań nad problemem sieci międzyorganizacyjnych tworzonych na rzecz ekonomiczno-społeczno-środowiskowych wyników oraz rozwiązań strukturalnych im sprzyjających [Nuhoff-Isakhanyan i in., 2017].

- niski stopień specjalizacji, gdyż zbyt daleki podział zadań może prowadzić do szkodliwego, w kontekście zrównoważenia przedsiębiorstwa, braku świadomości celów wyższego rzędu, niskiego zaangażowania w problemy zrównoważenia związanego z brakiem poczucia sensu działań proekologicznych czy prospołecznych (jego podstawą jest bowiem rozumienie szerszych warunków wykonywanej pracy) oraz trudności koordynacyjnych (zwłaszcza w obliczu nowych sytuacji). Niski stopień specjalizacji nie oznacza odejścia od specjalizacji zawodowej pracowników, a jedynie funkcjonalnej. Ważna jest elastyczność podziału zadań, integracja czynności operacyjnych i funkcjonalnych, a pracownikom powinny być przydzielane zadania różnorodne, złożone, kompleksowe, umiejscowione w szerszym kontekście organizacyjnym, społecznym i środowiskowym.

Pewne kontrowersje budzą wymiary standaryzacji i formalizacji (wymiary wysoce skorelowane⁸⁴). Niewątpliwie zbyt wysoki stopień formalizacji i standaryzacji stoi na przeszkodzie oduczania się przedsiębiorstwa, a to jest barierą zmian w kierunku rozwijania i wdrażania nowych rozwiązań na rzecz zrównoważenia przedsiębiorstwa (i odrzucania tych wcześniejszych). W tym kontekście można przyjąć, że minimum zachowań powinno być zestandaryzowanych oraz regulowanych przepisami organizacyjnymi (a przepisy nie powinny być zbyt szczegółowe ani rygorystyczne). Jest to szczególnie ważne w sytuacji, gdy problemy mają charakter nieustrukturalizowany i zmienny w czasie. Z drugiej strony, uzasadnione jest dążenie do wcielania w standardy oraz przepisy organizacyjne tych rozwiązań, które okazały się skuteczne. Należy postulować, by standaryzacja i formalizacja były wykorzystywane w stopniu minimalnym oraz by towarzyszyły im procesy systematycznej weryfikacji standardów i przepisów.

W efekcie struktury organizacyjne charakteryzują się bardzo wysokim zróżnicowaniem i elastycznością. To właśnie takie struktury będą sprzyjały odczytywaniu wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz wypracowaniu rozwiązań najbardziej adekwatnych w zadanych warunkach. Równocześnie jednak konieczne jest szukanie rozwiązań, które będą stanowiły podstawę integracji różnych działań oraz podstawę radzenia sobie z napięciami z nimi związanymi. Do mechanizmów koordynacji, które nie będą bazowały na rozwiązaniach strukturalnych, mogą należeć: silna świadomość wspólnych celów, postępowanie zgodne ze wspólnymi, jasno określonymi wartościami, wiedza uczestników przedsiębiorstwa (i szerzej – uczestników sieci relacji międzyorganizacyjnych), intensywna wymiana informacji, ciągły rozwój oraz zaufanie w relacjach z innymi. Pabian [2013] zwraca uwagę na konieczność właściwego doboru personelu (w szczególności kadry menedżerskiej), osób o wysokiej wrażliwości społecznej i ekologicznej, którzy chętnie zaangażują się w sprawy rozwoju zrównoważonego i trwałego. Należałoby dodać,

84 Według grupy astońskiej współczynnik korelacji wynosi $r = 83$ [Pugh i in., 1968 za: Hopej i Kamiński, 2010].

że muszą to być osoby posiadające również wiedzę i doświadczenie w kwestiach społeczno-środowiskowych związanych z rodzajem działalności przedsiębiorstwa. Zespół pracowników posiadających te cechy Pabian [2013] określa mianem „zrównoważony personel”.

Nie należy jednak nigdy zapominać, że struktura organizacyjna powinna być odpowiednia względem swojego kontekstu (cech pozostałych elementów organizacji i jej otoczenia) [Hopej i Kamiński, 2010].

3.3. Przewodzenie jako funkcja zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa

Przywództwo w dążeniu do rozwoju zrównoważonego i trwałego jest uznawane za ważne przez większość badaczy. Część z nich stosuje nawet odrębne nazewnictwo – przede wszystkim „*sustainable leadership*” [Lambert, 2011; Avery i Bergsteiner, 2011; Gerard i in., 2017], „*sustainability leadership*” [Galpin i Whittington, 2012; Bendell i Little, 2015], czy w języku polskim „zrównoważone przywództwo” [Pabian, 2015]. Równocześnie jednak pojęcie to jest rozumiane bardzo różnie, często nawet w oderwaniu od problemów rozwoju zrównoważonego i trwałego. Niech przykładem będzie przyjęcie tego określenia dla przywództwa, które jest trwale skuteczne (jak w pracach Hargreavesa i Finka [2006] i Lamberta [2011]), czy odnoszenie go do osobistej odporności i otwartości przywódców w obliczu złożonych wyzwań (np. Tideman i in. [2013]). Również prace jednoznacznie wiążące to pojęcie z rozwojem zrównoważonym i trwałym mają różny charakter. Najpowszechniejszy jest nurt, kiedy przywództwo takie związane jest z kształtowaniem zrównoważonego przedsiębiorstwa, przykładowo Avery i Bergsteiner [2011], Galpin i Whittington [2012], Pabian [2015] czy Gerard i in. [2017]. Przy czym teorie te koncentrują się głównie na działaniach naczelnego kierownictwa [Bendell i in., 2017]. Coraz intensywniej pojęcie to zaczyna być analizowane i konceptualizowane w kontekście teorii przywództwa w ogóle, co skutkuje identyfikacją jego cech (np. Metcalf i Benn [2013] oraz Bendell i in. [2017]) i formułowaniem odrębnych definicji (np. Bendell i in. [2017]).

Wielu badaczy wskazuje na szczególną rolę najwyższego kierownictwa, która wiąże się z kształtowaniem wizji i wartości przedsiębiorstwa, rozwojem strategii oraz wcielaniem kwestii zrównoważenia w działanie przedsiębiorstwa (programy, projekty, procesy, systemy zarządzania itp.) [Metcalf i Benn, 2013; Epsein i Buhovac, 2014]. Wymaga się więc wyjątkowych zdolności od liderów – rozumienia i przewidywania złożonych problemów oraz radzenia sobie z nimi przez angażowanie uczestników przedsiębiorstwa [Metcalf i Benn, 2013; Pabian, 2013]. Jednak, jak podkreślają Kriger i Zhovtobryukh [2013], koncepcja heroicznego lidera przestaje pasować do złożonego i szybko zmieniającego się świata. Podobnie Kopnina i Blewitt [2018] argumentują, że przywództwo na rzecz zrównoważonego

przedsiębiorstwa nie odnosi się do bohaterских liderów na szczycie przedsiębiorstwa, chociaż są na pewno tego przykłady, ale do ludzi działających na różnych poziomach przedsiębiorstwa, demonstrujących autentyczne zaangażowanie w kwestie społeczne i środowiskowe. W obliczu problemów rozwoju zrównoważonego i trwałego należy odrzucić klasyczne paradygmaty przywództwa (w nawiązaniu do Avery [2004]), czyli paradygmat klasyczny i transakcyjny (w którym przywódca zapewnia pracownikom poczucie pewności i bezpieczeństwa) oraz paradygmat wizjonerski (zaspokajający potrzeby identyfikacji), gdyż narzucają one pasywną rolę pozostałym uczestnikom przedsiębiorstwa. Należy z kolei przyjąć paradygmat organiczny, mobilizujący do kreatywności, uczenia się i adaptacji [Avery, 2004], gdyż nie dzieli on pracowników na tych, którzy są zajęci absorpcją niepewności, oraz tych, którzy zaspokajają potrzeby bezpieczeństwa i pewności [Zgrzywa-Ziemak i in., 2017a, 2017b].

W sytuacjach złożonych, gdy problemy zaczynają być zróżnicowane, niejasne, skomplikowane, współzależne, jak te odnoszące się do zrównoważenia przedsiębiorstwa, konieczne staje się zapewnienie dodatkowych umiejętności, kompetencji, wiedzy, a ponadto różnorodności perspektyw, poglądów. Przywództwo nie powinno więc być rozumiane przez pryzmat cech i zachowań poszczególnych jednostek (przywódców), a raczej jako zjawisko właściwe wielu jednostkom równocześnie. Wielopodmiotowość przywództwa znajduje oparcie w literaturze, mówią o niej przykładowo: Mehra i in. [2006], Bolden [2011], Kriger i Zhovtobryukh [2013]. Avery i Bergsteiner [2011] postulują, by odejść od łączenia przywództwa z pozycją w hierarchii, a postrzegać je w kontekście relacji, wzajemnej współzależności między przywódcami i ich zwolennikami. Podobnie Ospina i Foldy [2015] przesuwają uwagę z formalnych liderów i ich wpływu na zwolenników do procesów relacyjnych, które tworzą przywództwo w grupie, organizacji lub systemie. W tym kontekście relacja przywódca–zwolennik jest usytuowana w szerszym systemie relacji i procesów tworzenia znaczenia, procesów komunikacyjnych i organizacyjnych, które równocześnie pomagają definiować i ustanowić tę relację [Ospina i Foldy, 2015]. Zasadne staje odejście w konceptualizacji pojęcia przywództwa od rozumienia go jako roli na rzecz dzielonego procesu wpływu [Mayrowetz, 2008].

Metcalf i Benn [2013] proponują, by konceptualizację pojęcia przywództwa na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego (autorzy używają pojęcia *leadership for sustainability*) oprzeć na teorii złożonych systemów adaptacyjnych. Doskonale opisują to Uhl-Bien i in. [2007], według których przywództwo to wyłaniająca się interaktywna dynamika – złożona gra, w wyniku której powstaje kolektywny impet do działania i zmiany, kiedy różnorodni agenci w sieci relacji wchodzi w interakcje tak, że wytwarzają nowe wzorce zachowań lub nowe sposoby działania. Cechami przywództwa są zatem wielopoziomowość, procesowość, kontekstowość i interaktywność [Uhl-Bien i Marion, 2009, s. 631]. Przywództwo jest traktowane jako własność grupy lub sieci oddziałujących ze sobą jednostek [Spillane, 2005; Woods i in., 2004]; własność systemu społecznego, w którym i „przywód-

cy” i „zwolennicy” uczestniczą w przywództwie–procesie [Parry, Bryman, 2006] w ramach „relacji współpracy i wzajemności” [Thorpe i in., 2008 za: Kempster i in., 2014]. A zatem jest ono stanem bycia, który charakteryzuje się zdolnością do uczenia się, otwartością i świadomym reagowaniem na wyzwania otoczenia [Zgrzywa-Ziemak, 2009].

Taki sposób rozumienia przywództwa zaowocował koncepcjami przywództwa rozproszonego (ang. *distributed leadership*) [Bennett i in., 2003; Spillane, 2005; Uhl-Bien i Marion, 2009; Bolden, 2011; Davison i in., 2013; Kriger i Zhovtobryukh, 2013; Kempster i in., 2014], dzielonego (ang. *shared leadership*) [Ensley i in., 2006; Nielsen i Daniels, 2012; Muethel i Hoegl, 2013] czy kolektywnego (ang. *collective leadership*) [Hunter i in., 2012; Militello i Benham, 2010]. Badacze zauważają potencjał bardziej kolektywnych form przywództwa jako przejawu bardziej zrównoważonych praktyk organizacyjnych, pozwalających na uprawomocnienie uczestników przedsiębiorstwa, redukcję alienacji, wzmocnienie demokracji i partycypacji [Western, 2008].

Konieczne jest uwzględnienie licznych czynników, które kształtują przywództwo–proces, tak by jak najszerzy był udział różnych uczestników przedsiębiorstwa i jego interesariuszy w sieci relacji wytwarzających wzorce zachowań lub sposoby działania sprzyjające zrównoważeniu przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia do ich wyszczególnienia są prace Zgrzywy-Ziemak i in. [2017a, 2017b]⁸⁵.

Nietrwała, przechodnia władza: Nieodzowną cechą przywództwa jest więc nietrwały i przechodni charakter władzy tak, żeby zależała ona od wyłaniających się problemów, a nie od miejsca w hierarchii organizacyjnej, co więcej, by jej podstawą były kompetencje oraz żeby bazowała ona nie na środkach przymusu, ale na zaangażowaniu [Gronn, 2002; Woods i in., 2004; Zgrzywa-Ziemak i in., 2017a, 2017b]. Jak argumentuje Koźmiński: „Kiedy podstawowego znaczenia nabiera przewaga konkurencyjna oparta na wiedzy, władza wynika z wiedzy i z umiejętności posługiwania się nią. Jest to jednak władza rozproszona w systemie policentrycznym i stale zmieniającym zarówno swoje granice, jak i skład oraz wewnętrzną strukturę. Co więcej, jest to władza, którą uzyskuje się na krótko, bez żadnych gwarancji instytucjonalnych lub społecznych. Jest bowiem sytuacyjna, czyli związana z konkretnym układem zmiennych sił na zewnątrz i wewnątrz organizacji. (...) Nic nie jest gwarantowane, a ryzyko utraty i dezaktualizacji i wiedzy, i władzy stale rośnie wraz ze wzrostem niepewności” [Koźmiński, 2004, s. 53]. Oznacza to współzależność uczestników przywództwa–procesu, a nie zależność od przywódcy i równocześnie współodpowiedzialność [Harris, 2012]. Bendell i in. [2017] zwracają uwagę na dodatkowy aspekt – jeżeli zrównoważenie przedsiębiorstwa

85 Autorki identyfikują czynniki tworzące strukturę rozproszonego przywództwa, jednak choć jest to szczególnie przejaw omawianej koncepcji przywództwa, to równocześnie jego składowe pozostaną niezmiennie. Oczywiście pewne aspekty dodatkowe wynikną z kontekstu zrównoważenia przedsiębiorstwa.

podejmuje kwestie równości, sprawiedliwości czy dobrostanu pracowników, to trudno pogodzić te dążenia z hierarchicznym, autokratycznym, zmaskulinizowanym modelem przywództwa. Autorzy twierdzą wręcz, że poleganie na hierarchicznych konceptualizacjach przywództwa stanowi barierę rozwoju zrównoważonego i trwałego.

Rola kierowników: Przywództwo to wymaga przyjęcia przez osoby posiadające formalną władzę zachowań na rzecz wspierania, tworzenia warunków dla jego zaistnienia. Davison i in. [2013] wskazują, że rolą kierowników jest przekazanie uprawnień do podejmowania decyzji, do kontroli, w kwestii rozwiązywania problemów i wysuwania koncepcji, a nawet do kształtowania wizji i strategii organizacji. Senge [1996, 1997] podkreśla, że kierownicy powinni zarządzać pomysłami celu, wizji i kluczowymi wartościami przedsiębiorstwa. Równocześnie, zdaniem Sternada i in. [2016], owa podzielana wizja musi tworzyć prawdziwą wartość, wykraczać poza zarabianie pieniędzy, a kierownicy muszą wykazywać się odwagą i zaangażowaniem w jej realizację. Pabian [2013] uznaje, że przewożenie koncentruje się na wywieraniu wpływu na pracowników przez kierowników, aby wykonywali oni pracę zgodnie z celami, przestrzegając zasad rozwoju zrównoważonego i trwałego. Podobnie Epstein i Buhovac [2014] uznają, że to kierownictwo odpowiada za ustanawianie zasad i praktyk, które pozwolą zinstytucjonalizować koncepcję zrównoważenia w przedsiębiorstwie. Przy czym podkreślają oni, że kierownictwo musi demonstrować kombinację pokory i ambicji w dążeniu do osiągnięcia społecznych, środowiskowych i ekonomicznych celów. Tylko ta kombinacja jest warunkiem legitymizacji działań w tym obszarze. Wydaje się jednak, że w obliczu złożoności wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego, ponadto w nawiązaniu do Senge'a [1996, 1997], kierownicy muszą z jednej strony odpowiadać za wpływanie na podwładnych, by realizowali inicjatywy zrównoważenia przedsiębiorstwa, ale z drugiej – muszą być gotowi do ulegania wpływowi oddolnych inicjatyw i udzielać im wsparcia; muszą pomagać w kontaktach między jednostkami i grupami o podobnym sposobie myślenia, działającymi na rzecz podobnych przedsięwzięć; dostrzegać i zmniejszać niebezpieczeństwo dążenia do maksymalizacji wyników przez autonomiczne jednostki kosztem pozostałych części przedsiębiorstwa; wreszcie tworzyć polityki, strategie i struktury, które przeniosą oddolne idee w organizacyjne decyzje.

Szczególną rolą kierowników jest ponadto kształtowanie kultury, która dopuszcza aktywny udział w procesie przywództwa niemalże każdego pracownika. Częściowo takiej, która koreluje z cechami otwartej kultury organizacyjnej. Typologia otwartej – zamkniętej kultury została wyczerpująco omówiona w pracach Kamińskiego [2002] oraz Zgrzywy-Ziemak i Kamińskiego [2009]. W kulturach otwartych pracownicy mają poczucie wpływu na otaczającą rzeczywistość i rezultaty swojego działania, są przekonani o przewadze kontroli wewnętrznej, która sprzyja postawom aktywnym i proinnowacyjnym, są zorientowani na przyszłość i jej tworzenie (wymiar antropologiczny). Otwartość oznacza też tymczasowość

wiedzy i konieczność jej weryfikacji, powszechną cechą jest tu oczekiwanie krytyki, tolerancja i gotowość do uczenia się (wymiar poznawczy).

Równocześnie otwarta kultura przedkłada prawa jednostki nad prawa wspólnoty, zakłada równość wszystkich niejednakowych, ale równoważnych jednostek oraz cechuje ją zrozumienie wielości interesów (wymiar społeczny). Autorka niniejszego opracowania uznaje jednak, że tylko częściowo koncepcja otwartej kultury organizacyjnej będzie sprzyjać zrównoważeniu przedsiębiorstwa. Wymiar społeczny otwartej kultury zakłada bowiem, że wartość jednostki leży głównie w przekonaniu o jej odrębności, co w kontekście zrównoważenia przedsiębiorstwa jest zdecydowanie niewystarczające. Równocześnie w przypadku kolektywizmu (kultura zamknięta w wymiarze społecznym) jednostce przypisuje się jej pozycję, ludzie są nierówni i niezdolni do rozwoju oraz mają potrzebę wypełniania misji wspólnoty. Wobec wyzwania rozwoju zrównoważonego i trwałego kluczem jest założenie, że wartość jednostki wynika zarówno z jej podobieństwa i powiązań z szerszym kontekstem, jak i z jej odrębności [Bendell i in., 2017]. Jest to bezpośrednio nawiązanie do koncepcji kultury współdziałania, której ramy nakreślili Hopej i in. [2017], a którą określają oni jako kulturę „oddolnego współdziałania” czy „samouzgadniania”. Nie oznacza ona kolektywizmu (w nawiązaniu do wymiaru społecznego kultury zamkniętej), gdyż grupa nie zapewnia poczucia tożsamości jednostkom, ale jest środkiem do efektywniejszego realizowania wspólnych, wspólnie uzgodnionych celów. Można tu użyć określenia „silna orientacja na współpracę”, która wynika ze zrozumienia potrzeb pracowników, klientów, partnerów (szerzej interesariuszy), a której podstawą są długookresowe, trwałe relacje [Sternad i in. 2016].

Oczywiście kształtowanie kultury organizacyjnej jest złożonym procesem, którego powodzenie zależy m.in. od determinacji kierownictwa przedsiębiorstwa. Jednak jest to szczególnie trudne w przypadku scharakteryzowanej powyżej kultury. Należy przyjąć, że kluczowa jest tu otwartość kierowników na opinie uczestników przedsiębiorstwa. Mając wizję pożądanego kultury, kierownictwo nie może uchylać się od dyskusji na jej temat. „Aby przekonać potencjalnych sceptyków, kierownik może sugerować swoje kryteria oceny obecnych wzorców kulturowych i wykazywać ich potencjalnie dyskusyjną przydatność w realizacji formalnych celów organizacyjnych. Wszyscy zainteresowani powinni jednak sami wypracować sposób zastąpienia niektórych wzorców kulturowych innymi” [Zgrzywa-Ziemak i Kamiński, 2009, s. 184]. W nawiązaniu do badań empirycznych Zgrzywy-Ziemak [2004] podstawą kształtowania otwartej kultury organizacyjnej jest tzw. ciągłość organizacyjna, która odpowiada za zachowanie przez przedsiębiorstwo trwałej tożsamości. Galpin i Whittington [2012] zwracają uwagę, że wartości właściwe rozwojowi zrównoważonemu i trwałemu muszą zostać wcielone w kluczowe wartości przedsiębiorstwa, co ich zdaniem stanowi podstawę koordynacji działań na rzecz zrównoważenia oraz motywacji pracowników na rzecz zaangażowania się w kwestie społeczno-środowiskowe.

Wielu autorów podkreśla wagę autentycznego zaangażowania kierowników, ich postaw i zachowań względem kwestii społeczno-środowiskowych [Pabian, 2013; Epstein i Buhovac, 2014; Sternad i in., 2016]. Podstawą owego zaangażowania jest wiedza o tym, jaki jest udział przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym i jak należy go kształtować. Pabian [2013] podkreśla, że konieczne jest kształcenie takich kierowników. Jednak Bendell i in. [2017] argumentują, że należy odejść od wąskiego skupienia się na zdolnościach, umiejętnościach (a nawet cechach i zachowaniach) kierowników [Bendell i Little, 2015]. Rolą kierowników jest rozwijanie wiedzy w obszarze zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz licznych umiejętności niezbędnych w kontekście udziału w procesach decyzyjnych (w tym umiejętności krytycznego myślenia) u wszystkich uczestników przedsiębiorstwa [Bendell i in., 2017]. Wydaje się jednak, że należy spojrzeć jeszcze szerzej. Skoro w przewodzeniu mogą mieć swój udział inni (niż pracownicy) interesariusze, to rodzi oczekiwanie, że rolą kierowników będą również inicjatywy rozwoju świadomości i wiedzy pracowników, klientów czy dostawców, propagowanie wartości sprzyjających rozwojowi zrównoważonemu i trwałemu – wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Cechy uczestników przewodzenia: Zgrzywa-Ziemak i in. [2017a, 2017b] za ważny czynnik przywództwa rozproszonego wskazują te cechy uczestników przedsiębiorstwa, które odnoszą się do ich profesjonalizmu, kompetencji, doświadczenia, zdolności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji w interesie przedsiębiorstwa oraz wysokiego poczucia odpowiedzialności wynikającego z osobistego zaangażowania w realizację celów i poczucia obowiązku wobec innych. Wtedy pracownicy mogą uczestniczyć w przywództwie. W kontekście rozwoju zrównoważonego i trwałego uczestnikami przywództwa mogą być nie tylko interesariusze wewnątrzni – pracownicy, ale również ci spoza przedsiębiorstwa. Szczęólnego znaczenia nabierają więc interesy oraz wiedza, postawy i wartości wszystkich interesariuszy.

Relacje między kierownikami a interesariuszami: Zgrzywa-Ziemak i in. [2017a, 2017b] uznają relacje między pracownikami a kierownikami jako ostatni kluczowy czynnik przywództwa rozproszonego. W szczególności ich badania dowodzą, że w relacjach tych muszą dominować: wzajemne zaufanie, otwartość, zaangażowanie, swoboda, partnerstwo, niesformalizowanie i wzajemny szacunek. W kontekście rozwoju zrównoważonego i trwałego należy rozszerzyć ten aspekt o kształtowanie relacji z różnymi interesariuszami przedsiębiorstwa [Metcalf i Benn, 2013].

Uwagi końcowe

Metcalf i Benn [2013] podkreślają, że przywództwo na rzecz zrównoważenia przedsiębiorstwa mniej wymaga uwzględnienia moralnego aspektu podejmowania decyzji, a bardziej rozwiązywania złożonych problemów. Autorzy ci odnoszą się bezpośrednio do koncepcji złożonych systemów adaptacyjnych i udziału przed-

siębiorstwa w szerszym systemie. Nie można się jednak zgodzić z tym poglądem. Przede wszystkim analiza prac nad istotą przywództwa, które powstały w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat, pokazuje, że dominuje w nich podejście instrumentalne, w którym przywództwo jest rozpatrywane w kontekście osiągnięcia efektywności przedsiębiorstwa, głównie efektywności finansowej, w przeważającej części w ogóle abstrahuje się od szerszych celów społecznych i środowiskowych [Bendell i in., 2017]. Jak już wykazano w niniejszej pracy, zrównoważenie przedsiębiorstwa wymaga uznania wielu zobowiązań względem społeczeństwa dziś i względem przyszłych pokoleń, a to wymaga kierowania się określonymi wartościami. Avery i Bergsteiner [2011] czy Gerard i in. [2017] podkreślają, że konieczna jest nowa teoria przywództwa, takiego, które przyczynia się do udziału przedsiębiorstw w rozwoju zrównoważonym i trwałym, a jego podstawą są społeczna i środowiskowa odpowiedzialność. Rodzi się pytanie, czy rzeczywiście należy definiować pojęcie „zrównoważonego przywództwa”. Jeżeli mielibyśmy to zrobić, to niezwykle trafna, w kontekście rozważań zawartych w tym podrozdziale, jest ta autorstwa Bendella i in. [2017], według której przywództwo to „każde etyczne zachowanie, które świadomie celuje w pomocy grupom ludzi rozwiązywać wspólne dylematy, które w inny sposób nie mogłyby być rozwiązane”, przy czym *wspólne dylematy* odnoszą się do problemów ekonomicznych, społecznych, środowiskowych i kulturowych. Równocześnie jednak wydaje się właściwsze wskazanie pewnych cech przywództwa sprzyjającego (i niesprzyjającego) zrównoważeniu przedsiębiorstwa. Z jednej strony, cechy te odnoszą się zarówno do jego kolektywnej natury, jak i do licznych jej uwarunkowań, czyli postaw, zachowań i ról kierowników, cech kultury organizacyjnej, cech uczestników procesu przywództwa oraz relacji między tymi uczestnikami a kierownikami. Z drugiej – ważne jest, co będzie podstawą integracji procesów przywództwa w kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego (czyli odniesienie się do kwestii ekonomiczno-społeczno-środowiskowych, orientacji czasowej i przestrzennej). Integracja ta może być wynikiem wiedzy, kompetencji jednostek i przedsiębiorstwa na temat wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz sposobów udziału w tym rozwoju. Jednak wiedza ta, w obliczu złożoności i niepewności wielu problemów ekonomiczno-społeczno-środowiskowych, będzie musiała ulegać zmianie. Dlatego też szczególnego znaczenia nabierają wspólne wartości (holistyczno-altruistyczne) i osadzona w nich wizja przyszłości, co może ukierunkowywać procesy przywództwa.

3.4. Kontrola jako funkcja zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa

Kontrola jest procesem, podczas którego kierownicy upewniają się, czy rzeczywiste działania są zgodne z tymi zaplanowanymi [Steinmann i Schreyögg, 2001]. Jak słusznie podkreśla Czakon, planowanie i kontrola są ze sobą ściśle powiązane:

„plan pozbawiony kontroli nie ma wielkich szans sprawnej realizacji, a kontrola pozbawiona planu staje się zabiegiem formalnym, oderwanym od celów organizacji” [Czakon, 2011, s. 12]. Dlatego też to kontroli przypada rola weryfikacji, jak działania w przedsiębiorstwie przyczyniają się do realizacji strategii i planów w kontekście zrównoważenia przedsiębiorstwa, z drugiej strony podstawą skutecznej kontroli musi być właśnie owa strategia i plany [Epstein i Buhovac, 2014]. Obecnie w pracach nad rozwojem teorii zrównoważenia przedsiębiorstwa szczególnie wiele uwagi poświęca się problematyce raportowania wyników przez te przedsiębiorstwa [Milne i Gray, 2013; Paszkiewicz, 2013; Cho i in., 2015; Ioannou i Serafeim, 2017]. Prowadzone są intensywne badania nad podstawami teoretycznymi zrównoważonego raportowania (również w kontekście ich związku z problemami szerszego rozwoju zrównoważonego i trwałego), badane są rozwiązania już istniejące pod względem teoretycznych założeń i zakresu oraz skutków ich implementacji, a także proponowane są rozwiązania nowe. Należy jednak zwrócić uwagę, że systemy raportowania są elementem szerszego procesu kontroli, a nie jedynie narzędziem komunikacji z interesariuszami czy obowiązkiem wynikającym z przepisów prawnych.

W literaturze wskazuje się na wiele ważnych funkcji kontroli [Flaszewska i Szymańska, 2012]. Dzięki kontroli kierownictwu oraz pozostałym pracownikom dostarczane są niezbędne w procesach podejmowania decyzji informacje na temat realizowanych działań i ich wyników. W konsekwencji możliwe jest wykrywanie w krótkim okresie nieprawidłowości, diagnozowanie ich przyczyn oraz podejmowanie działań korygujących, a w dłuższym wprowadzanie usprawnień. Kontrola ma również funkcje profilaktyczne, gdyż przez jasne komunikowanie, jakie wyniki i zachowania są oczekiwane, pozwala eliminować te niepożądane, zanim one wystąpią. Motywuje też do zaangażowania się w sprawy podlegające kontroli, gdyż, jak twierdzi Drucker [1994]: to, co podlega pomiarowi, jest zarządzane, a to, co nie jest mierzone, może łatwo zostać pominięte w procesie zarządzania. Wreszcie może przyczyniać się do doskonalenia przedsiębiorstwa – przez dostarczenie informacji będących wynikiem kontroli (również na potrzeby benchmarkingu). Dlatego tak ważna jest kontrola w kontekście zrównoważenia przedsiębiorstwa.

Trzeba zdecydowanie podkreślić, że wcielenie kwestii społecznych i środowiskowych w strategiczną i operacyjną działalność przedsiębiorstwa przyczynia się do wzrostu liczby rozpatrywanych problemów, ich różnorodności oraz współzależności między odmiennymi zagadnieniami. Co więcej, wiele problemów związanych z rozwojem zrównoważonym i trwałym ma nadal charakter niejednoznaczny, niepewny i zmienny. W związku z powyższym na poziomie strategicznym narasta potrzeba nie tylko kontroli wyników realizacji (zgodności z tym, co zaplanowane), ale szerzej – strategicznego nadzoru, strategicznej kontroli założeń i kontroli realizacji (w nawiązaniu do Steinmanna i Schreyögga [2001]). Kontrola strategiczna jest procesem, który tylko częściowo może być ustrukturalizowany, jej uczestni-

cy muszą charakteryzować się nie tylko wiedzą na temat kwestii strategicznych, muszą mieć też znaczną autonomię i odwagę wyrażania odmiennych poglądów [Steinmann i Schreyögg, 2001].

Kontrola w przedsiębiorstwie zmagą się z licznymi wyzwaniami [Steinmann i Schreyögg, 2001; Flaszewska i Szymańska, 2012], z których wszystkie pozostają aktualne w przypadku zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa, a część przybiera na sile ze względu na wielość, różnorodność i niepewność odnoszącą się do przedmiotu kontroli. Zrównoważenie przedsiębiorstwa wymaga bowiem zastosowania instrumentów kontrolnych o bardzo różnym charakterze: czynniki podlegające kontroli są nie tylko różne, mają też odmienne jednostki (np. przychód mierzony finansowo, emisja gazów cieplarnianych liczona w tonach CO₂, a równouprawnienie w wielkości różnicy między płacami pracowników różnej płci) oraz perspektywy czasowe (np. czas realizacji dostawy, okres właściwy rekultywacji zdegradowanego terenu, czas rozwoju kompetencji pracownika). Oczywiście pojawiają się trudności w porównywaniu tak odmiennych zjawisk. Kwestie społeczne i środowiskowe są często trudne do jednoznacznego pomiaru (dla wielu z nich wciąż nie ma powszechnie akceptowanych miar), kontrola stoi więc przed wyzwaniem zapobiegania sytuacji przypisywania większej wagi czynnikom łatwo mierzalnym, niż tym, które trudno jest zmierzyć (choć czasami istotniejszym). Wymagane jest, by wyniki długookresowe były powiązane z konkretnymi bieżącymi działaniami [Steinmann i Schreyögg, 2001], jednak w kontekście zrównoważenia przedsiębiorstwa perspektywa czasowa jest istotnie wydłużona (nawet międzypokoleniowa). Część badaczy postuluje jednoznaczne przyczynowo-skutkowe powiązanie między wynikami społeczno-środowiskowymi a ekonomicznymi [Epstein i Buhovac, 2014]. Jednak tylko część mierników społeczno-środowiskowych może być bezpośrednio powiązana z korzyściami czy kosztami ekonomicznymi przedsiębiorstwa. Wiele korzyści społecznych czy środowiskowych, które przedsiębiorstwo tworzy, nie ma bezpośredniego przełożenia na wyniki ekonomiczne, choć często są źródłem kosztów. Co więcej, część kosztów wiąże się z uwewnętrznieniem efektów ubocznych działalności przedsiębiorstwa (np. dobrowolne ograniczenie emisji CO₂), efektów będących kosztem społecznym lub środowiskowym osiągnięcia przez przedsiębiorstwo ekonomicznych korzyści. Wielu badaczy wysuwa tu argument długookresowych korzyści, będących przykładowo efektem poprawy reputacji przedsiębiorstwa, redukcji ryzyka [Sternad i in., 2016], jednak ich uwzględnienie czy oszacowanie stanowi wyzwanie na każdym etapie kontroli – projektowania norm, doboru metod pomiaru czy weryfikacji różnic między planami a wynikami. W tym kontekście kontrola musi ujawniać napięcia i sprzeczności między kwestiami ekonomiczno-społeczno-środowiskowymi w różnych perspektywach czasowych oraz w różnym zakresie przestrzennym.

Mimo tych wyzwań za możliwe i konieczne uznaje się rozwijanie systemów pomiaru efektywności, odnoszących się do ekonomiczno-społeczno-środowiskowych wyników. Epstein i Buhovac [2014] podkreślają, że metody pomiaru

społecznych, środowiskowych czy ekonomicznych kwestii istnieją i mogą być z powodzeniem zastosowane również w odniesieniu do precyzyjnej oceny napięć między nimi. Budowanie takich systemów pomiarowych jako części funkcji kontroli wspiera budowanie wspólnego znaczenia w przedsiębiorstwie na temat strategii, jej komunikowania oraz realizacji, co więcej, systemy pomiarowe sprzyjają również ocenie realizacji strategii i szerzej – ocenie przedsiębiorstwa [Epstein i Buhovac, 2014]. Podkreśla się, że taki system powinien być powiązany z systemem oceny i motywowania pracowników [Farver, 2013; Epstein i Buhovac, 2014].

Wysokińska-Senkus [2013] uważa, że skuteczny system pomiaru efektywności powinien być zrównoważony i dynamiczny, powinien uwzględniać wszystkie obszary przedsiębiorstwa i specyficzne aspekty jego funkcjonowania. To całościowe, zintegrowane podejście jest podstawą opracowania miar i sformułowania dla nich standardów. Również Rummler i Brache [2000] wskazują na konieczność odniesienia się do poziomu całego przedsiębiorstwa (w powiązaniu ze strategią przedsiębiorstwa oraz oczekiwaniami jego klientów), procesu (w powiązaniu z kluczowymi kryteriami sukcesu opartymi na przyjętych celach przedsiębiorstwa i oczekiwaniach klientów – wewnętrznych i zewnętrznych), aż po stanowisko pracy. Punktem wyjścia do tworzenia systemów pomiaru efektywności musi więc być strategia przedsiębiorstwa, przy czym projektowanie systemu będzie miało również przełożenie na sposób formułowania celów, tak by mogły być one podstawą budowania miar. W nawiązaniu do Epsteina i Buhovaca [2014] kluczowe jest stworzenie określonej *logiki powiązań* między poszczególnymi miernikami: z dołu do góry (jak każda mierzona zmienna przyczynia się do osiągnięcia określonych wyników wyższego rzędu) oraz odwrotnie – z góry na dół (wychodząc ze strategii, idąc w dół hierarchii organizacyjnej, czy system miar jest kompletny w kontekście realizacji celów przedsiębiorstwa, jak pomiary w ramach różnych poziomów i obszarów w przedsiębiorstwie są wzajemnie powiązane). Wtedy system pomiaru efektywności sprzyja przetransportowaniu celów strategicznych ze szczebla zarządu na cele taktyczne i operacyjne na niższych szczeblach [Wysokińska-Senkus, 2013]. Ważną częścią systemu pomiarowego musi być proces komunikacji, tak by zapewniać informację zwrotną, dostarczać informacji do podejmowania decyzji, motywować do zaangażowania, pobudzać do weryfikacji samych mierników i celów, ale również komunikować się z otoczeniem – interesariuszami [Epstein i Buhovac, 2014]. Systemy kontrolne muszą dostarczać informacji istotnych, aktualnych, dokładnych, kompletnych, spójnych, porównywalnych, transparentnych, najbardziej obiektywnych i zrozumiałych. Wysokińska-Senkus [2013] przytacza kilkadziesiąt różnych metod pomiaru efektywności – od tych skoncentrowanych na wskaźnikach ekonomicznych po metody umocowane strategicznie, bazujące na podejściu holistycznym, uwzględniające zróżnicowane perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstwa oraz jego relacje z otoczeniem, przyjmujące kompleksowe zestawy wskaźników.

System pomiaru efektywności w kontekście zrównoważenia przedsiębiorstwa musi spełniać wskazane powyżej warunki, jednak wymaga uwzględnienia również dodatkowych.

Podsumowując, należy wymienić kluczowe cechy systemu pomiarów efektywności na rzecz zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa:

- punktem wyjścia do budowania systemu musi być strategia przedsiębiorstwa oraz wynikające z niej cele taktyczne i operacyjne [Gates i Germain, 2010; Eccles i Krzus, 2010; Farver, 2013; Pabian, 2013; Epstein i Buhovac, 2014];
- szczególnego znaczenia nabiera kontrola strategiczna [za: Steinmann i Schreyögg, 2001];
- kwestie społeczne, środowiskowe i ekonomiczne muszą być integralną częścią systemu pomiarów na poziomie całego przedsiębiorstwa, a nawet szerzej – w całym łańcuchu dostaw [Ahi i Searcy, 2013]. Nie wszyscy badacze podzielają ten pogląd. Przykładowo Epstein i Buhovac [2014] nadają strategiczny charakter pomiarom kwestii społecznych i ekonomicznych, jednak nadal traktują je jako odrębne względem podstawowego systemu (co jest błędem);
- kluczowy jest pomiar satysfakcji różnych interesariuszy przedsiębiorstwa również w odniesieniu do zróżnicowania i zmienności ich potrzeb i oczekiwań [EABIS, 2009; Wysokińska-Senkus, 2013; Farver, 2013];
- system pomiarowy musi ujawniać napięcia i konflikty między różnymi kwestiami ekonomiczno-społeczno-środowiskowymi oraz różnymi interesariuszami, tak żeby w sposób bezrefleksyjny nie osiągać wyników w jednym obszarze kosztem innych lub wyników aktualnych kosztem przyszłych, żeby możliwe było transparentne zrozumienie napięć i zarządzanie nimi [Hahn i in., 2015]. Mierniki muszą tworzyć zintegrowany system, którego częścią będą też miary przeciwstawne⁸⁶;
- kontrola ma odzwierciedlać rzeczywiste ekonomiczne, społeczne i środowiskowe wpływy przedsiębiorstwa (bezpośrednie lub pośrednie przez wpływ na oceny i decyzje interesariuszy) [Farver, 2013; GRI, 2013; Pabian, 2013], tak by dawała odpowiedź, czy i w jakim stopniu przedsiębiorstwo przyczynia się do rozwoju zrównoważonego i trwałego [Pabian, 2013]. Wyłania się potrzeba identyfikacji, oceny i uwewnętrznienia efektów ubocznych działalności przedsiębiorstwa [Epstein i Buhovac, 2014];
- konieczna jest ocena nie tylko przeszłych wyników (np. przychód, emisja gazów cieplarnianych czy wypadkowość), ale również wysiłków na rzecz doskonalenia przyszłych wyników (np. wartość przyszłych kontraktów, inwestycje w rozwiązania redukujące emisję gazów cieplarnianych czy satysfakcja pracowników) [Farver, 2013; Epstein i Buhovac, 2014];

86 Nawiązanie do koncepcji efektywności przedsiębiorstwa w wymiarze społecznym według Lebsa i Euske⁸⁶a [2002].

- system pomiaru musi integrować wiele różnych perspektyw czasowych – ze szczególnym naciskiem na perspektywę długookresową, nawet międzypokoleniową;
- każdy system ma charakter subiektywny, bazuje na określonych założeniach, wymaga interpretacji [Lebas i Euske, 2002], podstawą jego kształtowania będą określone wartości.

Istnieją pewne propozycje adaptacji metod pomiaru już istniejących do wyzwań zrównoważenia przedsiębiorstwa. Dobrym przykładem jest adaptacja strategicznej karty wyników, która jest rozwijania albo w kontekście dodatkowych miar w istniejących już perspektywach (miar społeczno-środowiskowych), albo przez dodanie dodatkowej perspektywy – obejmującej aspekty ekonomiczno-społeczno-środowiskowe [Nogalski i Rybicki, 2003; Figge i in., 2002; Gates i Germain, 2010]. Drugim podejściem są próby rozwijania propozycji nowych systemów pomiarowych, np. modelu tworzenia wartości (ang. *value creation framework*) [EABIS, 2009] czy modelu strategicznego, holistycznego rozwoju i doskonalenia efektywności (ang. *Strategic Holistic Performance Development and Improvement – S-HPD&I*) zaproponowanego przez Wysokińską-Senkus [2013]. Nadal nie ma jednak powszechnie akceptowalnego rozwiązania. Wszystkie istniejące modele wciąż zmagają się z wyzwaniami instrumentalnego traktowania kwestii społecznych i środowiskowych w kontekście wyników finansowych, szczególnie tych krótkoterminowych [Gao i Bansal, 2013]. Wydaje się, że tylko zmiana wartości może być podstawą wcielenia tych aspektów w systemy pomiarowe.

Kuszące jest zamknięcie problemu kontroli do budowania określonych systemów pomiarowych. Jednak (zwłaszcza w kontekście zrównoważenia przedsiębiorstwa) podstawą kontroli musi być wiedza, postawy pracowników jako jednostek, nieformalne wartości i normy połączone z autonomią decyzyjną i działania uczestników przedsiębiorstwa. **Wiedza** odnosi się do strategii, problemów merytorycznych związanych z jej realizacją oraz na temat warunków jej wdrażania (ze szczególnym naciskiem na stałe rozwijanie wiedzy w zakresie zagadnień rozwoju zrównoważonego i trwałego). **Autonomia decyzyjna i działania** jest niezbędna wszędzie tam, gdzie konieczne jest dostosowywanie rozwiązań do zmiennych warunków, ale również dlatego, by umożliwić weryfikację sposobów myślenia i przyjętych rozwiązań. Autonomia w obliczu wspólnych wartości daje podstawę zaangażowania pracowników w sprawy uznane za ważne. System kontroli musi też być zgodny z kulturą organizacji, w przeciwnym wypadku zapewne będzie nieskuteczny. Dlatego też kształtowaniu systemu pomiarów musi przyświecać postulat prostoty, który identyfikuje sprawy najważniejsze w kontekście realizacji strategii, dostarcza informacji do podejmowania decyzji wszędzie tam, gdzie jest to oczekiwane, a równocześnie daje pole dla zaangażowania i inicjatywy wszystkim pracownikom – tak by uniknąć niebezpieczeństwa tego, że mierniki staną się ważniejsze niż cele, a cele ważniejsze niż rzeczywisty wpływ przedsiębiorstwa na rozwój zrównoważony i trwały.

Zrównoważone raportowanie⁸⁷

Ważną częścią badań nad zrównoważeniem przedsiębiorstw, bezpośrednio związaną z procesami kontroli w przedsiębiorstwie, jest badanie praktyk raportowania [Milne i Gray, 2013; Bebbington i Larrinaga, 2014]. Podkreśla się, że raportowanie zrównoważenia przedsiębiorstwa może stanowić ważne narzędzie zarządzania – planowania i kontroli na rzecz odpowiedzialności przedsiębiorstwa względem społeczeństwa i środowiska naturalnego oraz narzędzie komunikacji z interesariuszami [Unerman i O'Dwyer, 2007; Bebbington i Larrinaga, 2014]. Trwa jednak dyskusja, czy takie raportowanie pozwala rzeczywiście na transparentność w odniesieniu do zaangażowania przedsiębiorstwa w rozwój zrównoważony i trwały [Milne i Gray, 2013; Adams, 2015; Flower, 2015].

Kwiecińska [2015] wskazuje, że tradycyjna sprawozdawczość finansowa, która była kierowana głównie do inwestorów, jest stopniowo zastępowana przez kompleksowe raporty, których adresatami są różni interesariusze. Peter Bakker, prezes WBCSD, twierdzi, że raportowanie niefinansowe osiągnęło krytyczny punkt zwrotny i zmierza teraz w kierunku głównego nurtu [WBCSD, 2017a]. Taka sprawozdawczość nie jest już traktowana jako opcjonalna – staje się stopniowo standardem dla większości międzynarodowych przedsiębiorstw [Hąbek, 2013; Baldinger, 2014]. I chociaż nadal jest ona w większości dobrowolna, to istnieje presja na przekształcanie jej w sprawozdawczość obowiązkową (niech przykładem będzie dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/95/UE odnośnie do ujawniania informacji niefinansowych i informacji dotyczących różnorodności przez niektóre duże jednostki oraz grupy).

W praktyce zarządzania i w literaturze używa się licznych pojęć odnoszących się do kompleksowego raportowania spraw ekonomicznych, społecznych i środowiskowych: „*sustainability reporting*” (pol. „zrównoważone raportowanie” lub „raportowanie zrównoważonego rozwoju”), „*triple bottom line reporting*” (pol. „raportowanie potrójnej linii przewodniej”), „*corporate social responsibility reporting*” (pl. „raportowanie społecznej odpowiedzialności”), „*ESG (environmental, social, governance) reporting*” (pol. „raportowanie SSE – środowiskowe, społeczne i ekonomiczne”), „*non-financial reporting*” (pol. „raportowanie pozafinansowe”) oraz „*integrated reporting*” (pol. „raportowanie zintegrowane”) [Eccles, Krzus, 2010; Hąbek, 2013]. Przy czym pojęcia te są często stosowane wymiennie (co jest niepoprawne).

Można wskazać wielu inicjatyw związanych z raportowaniem kwestii odnoszących się do rozwoju zrównoważonego i trwałego, przede wszystkim: Global Reporting Initiative – GRI (najbardziej znaną i wpływową), OECD Guidelines for

87 Część o raportowaniu została przygotowana na podstawie tekstu autorki [Zgrzywa-Ziemak, 2018].

Multinational Enterprises (MNE), UN Global Compact the Communication on Progress (CoP) czy standard ISO 26000 (Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności, PN-ISO 26000:2012). Wiele przedsiębiorstw rozwija indywidualne narzędzia raportowania.

Nadal nie istnieje jedna, powszechnie obowiązująca definicja dla ujawniania wyników w zakresie rozwoju zrównoważonego i trwałego. Hąbek proponuje, by raportowanie „zrównoważonego rozwoju” definiować jako „praktykę dostarczania informacji zewnętrznym i wewnętrznym interesariuszom na temat osiągniętych przez przedsiębiorstwo wyników wymiarze ekonomicznym, środowiskowym i społecznym” [Hąbek, 2013, s. 20]. Definicja ta jest zgodna z tą zaproponowaną przez WBCSD⁸⁸ [2017a]. Inne podejście, odnoszące się wprost do rozwoju zrównoważonego i trwałego, jest widoczne w koncepcji GRI⁸⁹ [GRI, 2018], według której raportowanie wspiera przedsiębiorstwa w zrozumieniu i komunikowaniu ich wpływu na krytyczne kwestie zrównoważenia, takie jak: zmiana klimatu, prawa człowieka, ład gospodarczy i dobrostan społeczny. Najnowszy standard to GRI Standards⁹⁰. W swoich podstawowych założeniach GRI Standards przyjmuje, że przedsiębiorstwo przez swoje działania i relacje ma pozytywny lub negatywny udział w rozwoju zrównoważonym i trwałym. To właśnie ten udział jest podstawą rozwoju systemu pomiaru wpływów przedsiębiorstwa. Według GRI Standards ostatecznym celem przedsiębiorstwa jest zobowiązanie do rozwoju szerszego systemu społeczno-ekologicznego. Jest to bardzo obiecujące, ponieważ GRI Standards jest obecnie uważany za globalny standard, najczęściej stosowany i najbardziej wpływowy. Według raportu KPMG [2017] 63% największych przedsiębiorstw (N100) i 75% z listy Global Fortune (G250) raportuje przy wykorzystaniu GRI Standards.

Jednak Milne i Gray [2013] zarzucają standardom GRI niespójność i brak kompleksowości. Wynika to stąd, że wiele ważnych działań oraz interakcji społecznych i środowiskowych nadal nie ma wypracowanych wskaźników. Częściowo jest to rezultatem trudności ich pomiaru, a częściowo braku akceptacji tych wskaźników przez organizacje członkowskie [Milne i Gray, 2013]. Podkreśla się ponad-

88 World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) to wiodąca globalna organizacja zajmująca się wspieraniem rozwoju zrównoważonego i trwałego, integrująca około 200 największych przedsiębiorstw z ponad 35 krajów (założona w 1992 r.). WBCSD jest platformą wymiany doświadczeń, dobrych praktyk i wiedzy, wspiera dialog biznesu z rządami i organizacjami pozarządowymi [<http://www.wbcd.org/Overview/About-us>, dostęp: 25.03.2017].

89 The Global Reporting Initiative jest międzynarodową organizacją pozarządową (założoną w 1997 r.), powołaną dla stworzenia systemu raportowania kwestii rozwoju zrównoważonego i trwałego. Obecnie zapewnia ona decydom na całym świecie dostęp do standardów raportowania oraz do sieci jej członków wywodzących się z różnych grup: audytorów, księgowych, firm konsultingowych, przedsiębiorstw, uczelni, organizacji pożytku publicznego, inwestorów, związków zawodowych oraz instytucji publicznych [Paskiewicz i Szadzińska, 2011; GRI, 2018].

90 Od 1.07.2018 poprzednie wytyczne G4 zostały zastąpione przez GRI Standards.

to, że wciąż brakuje spójnej teorii będącej podstawą wyszczególnienia poszczególnych wskaźników w kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego [Brown i in., 2009; Milne i Gray, 2013]. GRI Standards koncentruje się głównie na kwestiach środowiskowych i społecznych, a mniej na aspektach ekonomicznych, gdyż dominuje przeświadczenie, że są one częścią obowiązkowej sprawozdawczości finansowej. Jednak raportowanie udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym wymaga integracji wszystkich jego wymiarów [Hahn i Kühnen, 2013]. Flower [2015] zwraca uwagę, że choć GRI zapewnia standard, który równoważy ogólne i szczegółowe wymogi sprawozdawcze, tak że sprawozdania przedsiębiorstw są porównywalne i kompletne, to jednak nadal brak mechanizmów zapewniających ich poprawne i konsekwentne stosowanie. Liczne badania potwierdzają, że przedsiębiorstwa nie raportują istotnych zdarzeń lub starają się ograniczać ich znaczenie [Boiral, 2013; Flower, 2015]. Istnieje ryzyko wykorzystywania standardów GRI w celach instrumentalnych.

W kontekście postulatu integracji aspektów ekonomiczno-społeczno-środowiskowych w sprawozdawczości przedsiębiorstw obserwuje się coraz większą tendencję do rozwoju tzw. *raportowania zintegrowanego* [Hahn i Kühnen, 2013; Burke i Clark, 2016; Perego i in., 2016]. Według Adamsa i Simnetta [2011] istotą zintegrowanego raportowania jest holistyczność, strategiczność, responsywność, istotność i odpowiedniość dla wielu perspektyw czasowych. Eccles i Krzus [2010] twierdzą, że właśnie zintegrowane raportowanie może pomóc w zmianie organizacyjnej w kierunku bardziej zrównoważonych wyników. Paszkiewicz [2013] wymienia wiele niewątpliwych zalet raportowania zintegrowanego. Docelowo raport zintegrowany powinien zapewniać kompleksową informację o przedsiębiorstwie, łączyć w jednym, jednolitym, spójnym i zintegrowanym dokumencie strategię z ładem korporacyjnym, sprawozdanie finansowe oraz informacje na temat wpływów społeczno-środowiskowych (wraz z komentarzem zarządu) [IIRC, 2013].

Można mówić o kilku inicjatywach sprawozdawczości zintegrowanej – trzy z nich są najbardziej wpływowe: King Report on Corporate Governance for South Africa [King IV Report, 2016], One Report zaproponowany przez Ecclesa i Krzusa [2010] oraz The International <IR> Framework [IIRC, 2017].

Wielkie nadzieje są związane z <IR> Framework, inicjatywą Międzynarodowego Komitetu ds. Zintegrowanej Sprawozdawczości (IIRC) – globalnej koalicji organów regulacyjnych, inwestorów, przedsiębiorstw, jednostek ustanawiających standardy, specjalistów ds. rachunkowości oraz licznych organizacji pozarządowych. Standard <IR> Framework został wdrożony w 2013 r. i deklaruje trzy kluczowe obszary: wielowymiarowe podejście do kapitałów, powiązanie różnorodnych informacji oraz zintegrowane myślenie [IIRC, 2017].

Jednak standard ten od początku abstrahował od wszelkiej odpowiedzialności czy udziału przedsiębiorstw w rozwoju zrównoważonym i trwałym [Milne i Gray, 2013]. Dopiero w 2017 r. pojawiła się wzmianka, że standard zachęca przedsiębiorstwa do uwzględnienia, wcielenia i komunikowania celów rozwoju

zrównoważonego i trwałego wyznaczonych przez ONZ. IIRC [2017] podkreśla, że zintegrowane raportowanie jest efektywnym środkiem wiążącym istotne sprawy zrównoważenia z tworzeniem wartości przedsiębiorstwa. Standard GRI jest zorientowany na interakcję z wieloma różnymi interesariuszami, <IR> Framework jest skierowany przede wszystkim do inwestorów [Flower, 2015]. Kluczowym pojęciem <IR> Framework jest *wartość*. Jednak tworzenie wartości nie odnosi się do wartości dla społeczeństwa, obecnych czy przyszłych pokoleń, ale tworzenia wartości dla inwestorów [Flower, 2015]. Wartość przejawia się w zwiększaniu, zmniejszaniu lub przekształcaniu kapitałów. Przy czym choć <IR> Framework sprzyja zrozumieniu szerokiej bazy kapitałowej (finansowej, produkcyjnej, intelektualnej, ludzkiej, społecznej i relacyjnej oraz naturalnej) i współzależności między tymi kapitałami, to jednak przedsiębiorstwa nie mają obowiązku kompleksowego raportowania na temat wszystkich kategorii kapitałów, muszą kierować się tym, co ważne dla przedsiębiorstwa, wymagane przepisami lub oczekiwane przez interesariuszy [IIRC, 2013]. W związku z powyższym standard ten nie zapewnia porównywalności i kompletności sprawozdań [Flower, 2015], a weryfikacja wiarygodności raportów, choć mile widziana, nie jest obowiązkowa [Kwiecińska, 2015]. Badania Stacchezziniego i in. [2016] 54 z 79 raportów dostępnych na stronie IIRC (z kwietnia 2014 r.) dowodzą, że standard jest raczej sposobem na zarządzanie wizerunkiem przedsiębiorstwa, a nie narzędziem zarządzania jego zrównoważeniem w sposób zintegrowany.

Podsumowując, należy uznać, że sprawozdawczość, która mogłaby odnosić się do udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym, nadal jest bardzo ograniczona. Cho i in. [2015] podkreślają, że istnieje znacząca luka między tym, co się mówi w tym obszarze, a rzeczywistą praktyką. Z jednej strony, coraz częściej sprawozdania przedsiębiorstw odnoszą się do kwestii zrównoważenia, z drugiej – nadal niejasny pozostaje związek między raportowanymi wielkościami a przykładowo rzeczywistym śladem ekologicznym przedsiębiorstwa czy dobrostanem społecznym [Milne i Gray, 2013; Cho i in., 2015]. Częściowo wynika to z tego, że raportowanie odnoszące się do kwestii rozwoju zrównoważonego i trwałego nadal w większości przypadków ma charakter dobrowolnej inicjatywy przedsiębiorstwa [Hahn i Kühnen, 2013; Ihlen, 2015]. Trudno oczekiwać, że przedsiębiorstwa dobrowolnie ujawnią informacje, które w wielu przypadkach są dowodem ich negatywnych oddziaływań, a nie pozytywnego wpływu [Milne i Gray, 2013]. Dlatego wielu badaczy postuluje obowiązkowość raportowania [Cho i in., 2015], jednak jest ryzyko, że owe obowiązkowe rozwiązania pozostaną pod wpływem dominującego indywidualistyczno-egoistycznego podejścia.

3.5. Podsumowanie

W 2016 roku ukazała się książka Sternada, Kennelly’ego i Bradleya *Digging Deeper. How Purpose-Driven Enterprises Create Real Value*. Autorzy nie zgłębiają koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa czy zrównoważonego przedsiębiorstwa, ale istotę przedsiębiorstwa tworzącego prawdziwą wartość (patrz podrozdział 2.2). Ta inspirująca pozycja opatrzona jest licznymi studiami przypadków różnych organizacji, z których wiele funkcjonuje kilkadziesiąt, a nawet kilkaset lat, organizacji trwale podnoszących jakość życia wielu swoich interesariuszy: właścicieli, pracowników, klientów, partnerów i społeczności oraz kondycji planety. Wśród nich są między innymi: Faber-Castell, Interface, Illycaffè, Mondragón, Equal Exchange, Whoolefoods czy Zakon Benedyktynów. Owa pozycja jest nie tylko fascynująca, jest też przejawem szerszej tendencji redefiniowania celów i istoty przedsiębiorstwa w kontekście ich znaczącej roli w społeczeństwie (podobnie jak w przypadku koncepcji Avery i Bergsteiner [2011]). Wreszcie jest ona ważna, gdyż traktuje tworzenie owej prawdziwej wartości nie jako dodatek do działalności przedsiębiorstwa, ale jako jego istotę. Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa wiąże się z przyjęciem takiego właśnie podejścia. Nie oznacza zarządzania specyficznym, odseparowanym obszarem działalności przedsiębiorstwa, odnoszącym się do problemów środowiskowych (właściwych np. produkcji) czy społecznych (związanych z praktykami marketingowymi). Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa jest, podobnie jak w przypadku koncepcji Sternada i in. [2016], zmianą istoty funkcjonowania całego przedsiębiorstwa. Warto tu ponownie przytoczyć definicję: zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa jest stałym procesem obejmującym planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej (rysunek 16). Ważne jest podkreślenie stałości owego procesu oraz tego, że proces ten odnosi się do wkładu przedsiębiorstwa (jako całości) w rozwój zrównoważony i trwały.

Równocześnie, w nawiązaniu do rozważań zawartych w niniejszym rozdziale, należy jeszcze raz podkreślić: podstawą zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa jest określenie jasnej wizji udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym. Owa wizja i wszelkie praktyki zarządzania muszą jednak wynikać, być przejawem wartości właściwych holistyczno-altruistycznej aksjologii.

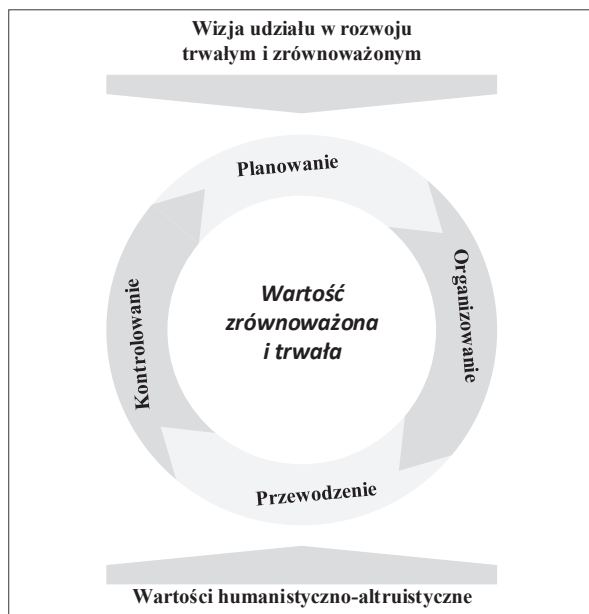
W tabeli 18 zawarto podsumowanie kluczowych elementów zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa omówionych w niniejszym rozdziale oraz we wcześniejszych częściach pracy.

Zebrano też w tabeli 19 przykładowe narzędzia dedykowane zarządzaniu zrównoważeniem przedsiębiorstwa.

Tabela 18. Elementy zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa

ZARZĄDZANIE ZRÓWNOWAŻENIEM PRZEDSIĘBIORSTWA	
<i>stały proces zorientowany na tworzenie wartości zrównoważonej i trwałej</i>	
Planowanie	
<ul style="list-style-type: none"> • planowanie w kontekście udziału w globalnym systemie (łańcucha wartości, sieci interesariuszy, regionu, globalnego systemu, ekosystemu) • formułowanie wizji udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym • formułowanie wytycznych strategicznych • plany strategiczne nie pozbawiają planowania operacyjnego swobody działania • problemy zrównoważenia stają się częścią głównej orientacji strategicznej przedsiębiorstwa, źródłem jego wyróżnienia, podstawą tworzenia wartości 	
Organizowanie	
<ul style="list-style-type: none"> • wysoka swoboda decyzyjno-działaniowa uczestników przedsiębiorstwa • struktury płaskie, bazujące na wielorakości podporządkowania, w których dominuje komunikacja, koordynacja i kontrola pozioma • dominacja więzi kooperacyjnych nad służbowymi • równoległość i zmienność ośrodków władzy, płynność władzy, płynność ról organizacyjnych • niski stopień specjalizacji, raczej specjalizacja przedmiotowa, a nie funkcjonalna • elastyczność przepisów organizacyjnych, przewaga wzajemnego dostosowania się nad procedurami • określane są zadania i odpowiedzialność odnośnie do realizacji celów środowiskowych i/lub społecznych • jest zapewniona formalna koordynacja działań związanych z rozwojem zrównoważonym i trwałym 	
Przewodzenie	
<ul style="list-style-type: none"> • przywództwo jest procesem wyłaniającym się z sieci interakcji, jest dynamiczne, kontekstowe • refleksja nad moralną i polityczną legitymizacją czynów przywódczych • osoby na wszystkich szczeblach mogą podejmować działania przywódcze (daleko idąca partycypacja, autonomia decyzyjna i działania, upoważnienie pracowników i zespołów, silne wsparcie dla oddolnych inicjatyw) • kultura organizacyjna zorientowana na współdziałanie (wartość jednostki wynika z jej podobieństwa i powiązań z szerszym kontekstem, jak i z jej odrębności)*, tymczasowość rozwiązań nie relacji (poznawanie i odkrywanie wiedzy jest procesem ciągłym) oraz na woluntaryzm (przedsiębiorstwo jest podmiotem kształtującym rzeczywistość według własnej woli) • trwałe, oparte na zaufaniu relacje wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w sieci interesariuszy • silne zaangażowanie kierowników w kwestie społeczne i środowiskowe, zachęcanie wszystkich interesariuszy do zaangażowania w kwestie społeczne i środowiskowe, ciągły rozwój interesariuszy w obszarze rozwoju zrównoważonego i trwałego • silne zaangażowanie pracowników wynikające z podzielenia celów i wartości przedsiębiorstwa, poczucie odpowiedzialności wynikające z osobistego zaangażowania, gotowość pracowników do samodzielnego podejmowania decyzji, zaangażowanie pracowników w kwestie społeczne i środowiskowe • wartości rozwoju zrównoważonego i trwałego jako uzewnętrznione kluczowe wartości 	
Kontrolowanie	
<ul style="list-style-type: none"> • kwestie społeczne, środowiskowe i ekonomiczne integralną częścią systemu pomiarów na poziomie całego przedsiębiorstwa, a nawet szerzej – w całym łańcuchu dostaw • kontrola odzwierciedla rzeczywiste ekonomiczne, społeczne i środowiskowe wpływy przedsiębiorstwa, pozwala na ocenę udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym 	

* Pozwala to odejść od postrzegania przedsiębiorstwa jako naturalnej hierarchii w kierunku pluralistycznych miejsc charakteryzujących się ciągłą debatą, dyskusją i deliberacją [Bendell i in., 2017].



Rys. 16. Idea zrównoważonego zarządzania

Źródło: opracowanie własne

Tabela 19. Wybrane metody i narzędzia zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa

Metody i narzędzia
<ul style="list-style-type: none"> • <i>sustainability balanced scorecard</i> • systemy zarządzania środowiskowego (np. ISO serii 14000, Eco-Management and Audit Scheme – EMAS) • systemy społecznej odpowiedzialności (np. ISO 26000, SA 8000) • systemy zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (np. OHSAS 18001, PN 18001) • narzędzia analizy wpływu na środowisko produktów i/lub usług w całym ich cyklu życia (np. Ecologically Based Life Cycle Assessment – Eco-LCA) • narzędzia analizy wpływu społecznego produktów i/lub usług w całym ich cyklu życia (np. <i>social life cycle assessment</i> – SLCA) • zarządzanie ryzykiem • narzędzia raportowania społecznego, środowiskowego, a przede wszystkim raportowania na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego (np. GRI Standards)

Źródło: opracowanie własne

4

Weryfikacja empiryczna modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa

Zrównoważenie przedsiębiorstwa zdefiniowano jako *zobowiązanie i działanie przedsiębiorstwa na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały*. Jest to złożone, wielowymiarowe pojęcie, a jego wymiary były przedmiotem dyskusji we wcześniejszych rozdziałach (drugim i trzecim). W tym miejscu zostaną więc tylko przytoczone ich definicje, tak by ułatwić zrozumienie całościowego konstruktów zrównoważenia przedsiębiorstwa. Część wymiarów jednoznacznie nawiązuje do koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego, należą do nich: wymiar ekonomiczny, społeczny, środowiskowy, czasowy i przestrzenny. W tabeli 20 zostały one wyszczególnione wraz z definicjami zarówno na poziomie globalnym rozwoju zrównoważonego i trwałego, jak i na poziomie przedsiębiorstwa, czyli udziału przedsiębiorstwa w tym rozwoju.

Tabela 20. Podstawowe wymiary zrównoważenia przedsiębiorstwa wynikające z koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego

Rozwój zrównoważony i trwały		Zrównoważenie przedsiębiorstwa	
Wymiar ekonomiczny	Ekonomia rozwoju zrównoważonego i trwałego [Rogall, 2010] oznacza warunki gospodarowania zapewniające dostatecznie wysokie standardy ekologiczne, ekonomiczne i społeczno-kulturowe wszystkim ludziom żyjącym obecnie i wszystkim przyszłym pokoleniom w granicach tolerancji natury, urzeczywistniając w ten sposób zasadę sprawiedliwości wewnątrzpokoleniowej i międzypokoleniowej.	Wartość zrównoważona i trwała	Zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz generowania wartości zrównoważonej i trwałej, czyli wartości przyczyniającej się do <ul style="list-style-type: none">• rozwoju zdrowych i przyjaznych do życia społeczności (aktualnych i przyszłych) oraz• zdrowych ekosystemów, czemu służy trwała dochodowość przedsiębiorstwa.

Tabela 20. Podstawowe wymiary zrównoważenia przedsiębiorstwa wynikające z koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego – cd.

Rozwój zrównoważony i trwały		Zrównoważenie przedsiębiorstwa	
Wymiar środowiskowy	<p>Utrzymanie trwałej i zrównoważonej biosfery, której ekologiczna struktura i funkcje trwają bez większych zakłóceń [Washington, 2015]. Trwałą i zrównoważoną biosferę cechuje [Kruk, 2015]:</p> <ul style="list-style-type: none"> • minimalizacja zanieczyszczeń środowiska lub przynajmniej nie pogarszanie jego stanu, • różnorodność biologiczna, • integralność i prawidłowe funkcjonowanie ekosystemów. 	Orientacja prośrodowiskowa	<p>Zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz utrzymania trwałej i zrównoważonej biosfery, czyli przedsiębiorstwo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nie zużywa zasobów, nie generuje odpadów oraz nie zanieczyszcza środowiska w całym cyklu życia produktu (funkcjonuje więc zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym), • ma udział w przywracaniu, zachowaniu i rozwoju zdrowia ekosystemów.
Wymiar społeczny	<p>Formalne i nieformalne procesy, systemy, struktury i relacje aktywnie wspierają zdolności obecnych i przyszłych pokoleń do tworzenia zdrowych i przyjaznych do życia społeczności [McKenzie, 2004]. Trwałe i zrównoważone społeczności są:</p> <ul style="list-style-type: none"> • sprawiedliwe, • zróżnicowane i spójne, • demokratyczne, • zapewniają dobrą jakość życia. 	Orientacja prospołeczna	<p>Zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz tworzenia zdrowych i przyjaznych do życia społeczności aktualnych i przyszłych. Udział ten realizuje się poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozytywny wpływ produktów i działań przedsiębiorstwa na jakość życia interesariuszy, • współoddziaływanie z interesariuszami na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego.
Wymiar czasu	Sprawiedliwość wewnątrzpokoleniowa i międzypokoleniowa [WCED, 1987].	Orientacja czasowa	Integracja zobowiązań i działań przedsiębiorstwa w trzech perspektywach czasowych: krótkoterminowej, długoterminowej i międzypokoleniowej.
Wymiar przestrzeni	Sprawiedliwość szans rozwojowych między regionami rozwiniętymi i słabo rozwiniętymi, a także w ramach obu tych obszarów [Gładwin i in., 1995].	Zakres przestrzenny	Integracja zobowiązań i działań przedsiębiorstwa wewnątrz przedsiębiorstwa, lokalnie i globalnie.

Źródło: opracowanie własne

Jednak udział przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym wymaga uwzględnienia również podstaw aksjologicznych (aksjologia holistyczno-altruistyczna), poznawczych (zintegrowana logika poznawcza) oraz praktyk zarządzania (zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa). Ich definicje zawarto w tabeli 21.

Tabela 21. Uzupełniające wymiary zrównoważenia przedsiębiorstwa

Wymiar	Definicja
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	holizm (wspólnotowość), altruizm, uznanie prymatu dobra przed prawem, tożsamość przedsiębiorstwa jako uczestnika szerszego systemu
Zintegrowana logika poznawcza	postrzeganie rzeczywistości jako kompleksowego systemu silnie oddziałujących ze sobą problemów ekonomiczno-społeczno-środowiskowych o różnych perspektywach czasowych i przestrzennych
Zarządzanie zrównoważonym przedsiębiorstwem	stały proces obejmujący planowanie, organizowanie, przeprowadzenie i kontrolowanie na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej

Źródło: opracowanie własne

W trakcie dyskusji wskazano, że dla każdego z tych wymiarów można wskazać pewne stany czy poziomy w odniesieniu do udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym. W odniesieniu do całego konstruktów zrównoważenia przedsiębiorstwa można tu się odwołać do jego tzw. poziomów. Wielu autorów określa **poziomy zrównoważenia przedsiębiorstwa** (z reguły od 3 do 6 poziomów): van Marrewijk i Werre [2003], Potocan i Mulej [2007], Dunphy i in. [2003], Lozano [2008, 2012], Senge [2010], Amini i Bienstock [2014], Dyllick i Muff [2016]. W załączniku nr 2 zostały przytoczone najczęściej przywoływane propozycje. Podstawą wyszczególnienia owych poziomów są różne kryteria, przede wszystkim:

- **troska o sprawy społeczne i/lub środowiskowe:** od odrzucenia jakichkolwiek zobowiązań względem społeczeństwa; przez działanie zgodnie z prawem i powszechnie stosowanymi zasadami prowadzenia działalności; zaangażowanie w sprawy ważne społecznie czy środowiskowo ze względu na korzyści finansowe z tego wynikające; działanie na rzecz społeczeństwa i/lub środowiska naturalnego ze względu na ich wartość samą w sobie; po uznanie zobowiązań na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego za priorytetowe;
- **stopień integracji kwestii społecznych i/lub środowiskowych z działaniami przedsiębiorstwa:** od braku ich uznania; przez wcielenie wybranych aspektów w pojedyncze obszary działalności przedsiębiorstwa; integrację działań na poziomie przedsiębiorstwa; po integrację działań w sieci interesariuszy;
- **zakres uznanych wymiarów rozwoju zrównoważonego i trwałego na poziomie przedsiębiorstwa:** od uznania istotności tylko spraw środowiskowych (rzadziej społecznych); przez uznanie spraw ekonomiczno-społeczno-środowiskowych; przyjęcie dodatkowo perspektywy czasowej; po podejście holistyczne (obejmujące wszystkie pięć podstawowych wymiarów).

W większości propozycji owe trzy aspekty są w jakimś stopniu włączone. Przy czym z reguły wzrost troski o sprawy społeczne i/lub środowiskowe oraz integracja spraw ekonomiczno-społeczno-środowiskowych z działaniami przedsiębiorstwa

są rozpatrywane współzależnie. Z jednej strony, jest to spodziewane podejście, gdyż z perspektywy normatywnej udział przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym wymaga owej współzależności. Z drugiej jednak strony, z perspektywy deskryptywnej, biorąc pod uwagę występujące w literaturze i praktyce podejścia do zrównoważenia przedsiębiorstwa, brak wyraźnego oddzielenia aspektów poznawczych oraz aksjologicznych skutkuje błędnym założeniem, że wzrost jednego z tych aspektów automatycznie oznacza wzrost drugiego.

Rysunek 17 obrazuje różnice w podejściach do zrównoważenia przedsiębiorstwa, przy rozłącznym traktowaniu owych wymiarów [Zgrzywa-Ziemak, 2016], czyli: **logiki poznawczej** (redukcjonistyczna versus zintegrowana) oraz **aksjologii zrównoważenia przedsiębiorstwa** (indywidualistyczno-egoistyczna versus holistyczno-altruistyczna).

Takie zobrazowanie różnic w podejściach do zrównoważenia przedsiębiorstwa pozwala dostrzec, że:

- podejście holistyczne można uznać za cel, do którego należy dążyć w rozwoju zrównoważenia przedsiębiorstwa w kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego, można więc je utożsamiać z koncepcją zrównoważonego przedsiębiorstwa (jako ideału);
- podejście wygrana – wygrana, uznawane za obecnie dominujące [Hahn i in., 2010], istotnie różni się w wymiarze aksjologicznym od podejścia holistycznego, a w konsekwencji, w nawiązaniu do koncepcji Papuzińskiego [2013], nie daje szansy na rozwiązanie współczesnych kwestii egzystencjalnych (szerzej problem ten został omówiony w podrozdziale 2.2.2);
- podejście *ad hoc*, które w wyniku braku zintegrowanej logiki może z jednej strony prowadzić do nieoczekiwanych konsekwencji inicjatyw prospołecznych i proekologicznych zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla otoczenia; z drugiej, jak podkreśla Senge i in. [2010], buduje ono frustrację z powodu napięć między różnymi jednostkami, inicjatywami i wysiłkami wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z powodu braku oczekiwanych rezultatów.

Należy wreszcie podkreślić, że rozwój zrównoważenia przedsiębiorstwa w kontekście udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym (w kierunku ideału, czyli podejścia holistycznego) wymaga zmian zarówno w wartościach przedsiębiorstwa (w kierunku altruistyczno-holistycznych), jak i w logice poznawczej (w kierunku zintegrowanej logiki), a działania na rzecz tych zmian bazują w znacznym stopniu na odmiennych metodach i narzędziach. Zmiany w jednym obszarze mogą zatem prowadzić tylko w niewielkim stopniu (a czasem wcale) do zmian w drugim.

Zidentyfikowane wymiary będą podstawą do zbudowania skali pomiarowej zrównoważenia przedsiębiorstwa. Przyjęto, że określenie pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa w kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz jego operacjonalizacja mogą stanowić podstawę do oceny zrównoważenia przedsiębiorstw (we wszystkich jego wymiarach oraz kompleksowo) oraz wyznaczenia kierunków jego doskonalenia (w tym rozwijania konkretnych narzędzi).

	AKSJOLOGIA INDYWIDUALISTYCZNO-EGOISTYCZNA	AKSJOLOGIA HOLISTYCZNO-ALTRUISTYCZNA
LOGIKA REDUKCYJONISTYCZNA	<p>Podejście instrumentalne</p> <ul style="list-style-type: none"> • nadrzędnym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizowanie wartości właścicieli • separowanie problemów krótko- i długookresowych • koncentracja na aktualnych interesariuszach o najwyższej władzy i legitymizacji • kwestie społeczne i środowiskowe postrzegane są jako odrębne od działalności podstawowej przedsiębiorstwa, często sprzeczne z wynikami ekonomicznymi • unikanie napięć (między interesariuszami), wymiarami ESŚ, (czasowymi i przestrzennymi perspektywami) • założenie o przyczynowo-skutkowych relacjach między zaangażowaniem społecznym i środowiskowym a wynikami ekonomicznymi • środowisko naturalne i ludzie traktowani są instrumentalnie 	<p>Podejście <i>ad hoc</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • nadrzędnym celem przedsiębiorstwa jest dostarczanie korzyści ekonomicznych, społecznych i środowiskowych • zaangażowanie w różne kwestie społeczne i środowiskowe ad hoc, brak integracji poszczególnych inicjatyw i działań • postrzeganie perspektyw krótko- i długookresowej jako konkurencyjnych • uwzględnianie potrzeb ograniczonej liczby różnych interesariuszy (aktualnych i przyszłych) • założenie o przyczynowo-skutkowych relacjach między wymiarami ESŚ • frustracja w obliczu napięć (między interesariuszami, wymiarami ESŚ, czasowymi i przestrzennymi perspektywami)
LOGIKA ZINTEGROWANA	<p>Podejście wygrana – wygrana</p> <ul style="list-style-type: none"> • nadrzędnym celem przedsiębiorstwa jest maksymalizowanie długookresowej wartości właścicieli • zintegrowanie wybranych kwestii społecznych i środowiskowych ze strategią przedsiębiorstwa (wykorzystanie szans i/ lub unikanie zagrożeń) • perspektywa czasu odnosi się przede wszystkim do ram czasowych wymiaru ekonomicznego • koncentracja na aktualnych interesariuszach o najwyższej władzy i legitymizacji • środowisko naturalne i ludzie traktowani są instrumentalnie • akceptacja współzależności wymiarów ESŚ, jednoznaczna nadrzędność perspektywy ekonomicznej • akceptacja napięć (między interesariuszami, wymiarami ESŚ, czasowymi i przestrzennymi perspektywami), jednak unikanie ich 	<p>Podejście holistyczne</p> <ul style="list-style-type: none"> • nadrzędnym celem jest maksymalizacja wartości zrównoważonej i trwałej • zobowiązania społeczne i środowiskowe stanowią integralną część działalności (na poziomie strategicznym i operacyjnym) • współzaangażowanie w sieci interesariuszy na rzecz przetrwania i rozwoju szerszego systemu • proaktywność w działaniach na rzecz społeczeństwa i środowiska • akceptacja dynamicznej współzależności wymiarów ESŚ w czasie i przestrzeni • równoległe uwzględnianie potrzeb różnych interesariuszy (aktualnych i przyszłych, lokalnie i globalnie) • środowisko naturalne jako interesariusz • napięcia (między interesariuszami, wymiarami ESŚ, czasowymi i przestrzennymi perspektywami) są traktowane jako normalne, potencjalnie korzystne

Rys. 17. Podejścia do zrównoważenia przedsiębiorstwa

ESŚ – ekonomiczny (E), społeczny (S), środowiskowy (Ś)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Zgrzywa-Ziemak, 2016]

4.1. Hipotetyczny model zrównoważenia przedsiębiorstwa

Rozważania zawarte w rozdziale drugim i trzecim pozwalają na sformułowanie hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa. W odniesieniu do zidentyfikowanych wymiarów konstruktów zrównoważenia przedsiębiorstwa postawiono hipotezy dotyczące jego struktury. W tabeli 22 wyszczególniono wymiary zidentyfikowane w wyniku analizy literatury oraz sformułowano hipotezy dotyczące pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa, a dotyczące jego poszczególnych wymiarów.

Tabela 22. Hipotetyczna struktura zrównoważenia przedsiębiorstwa

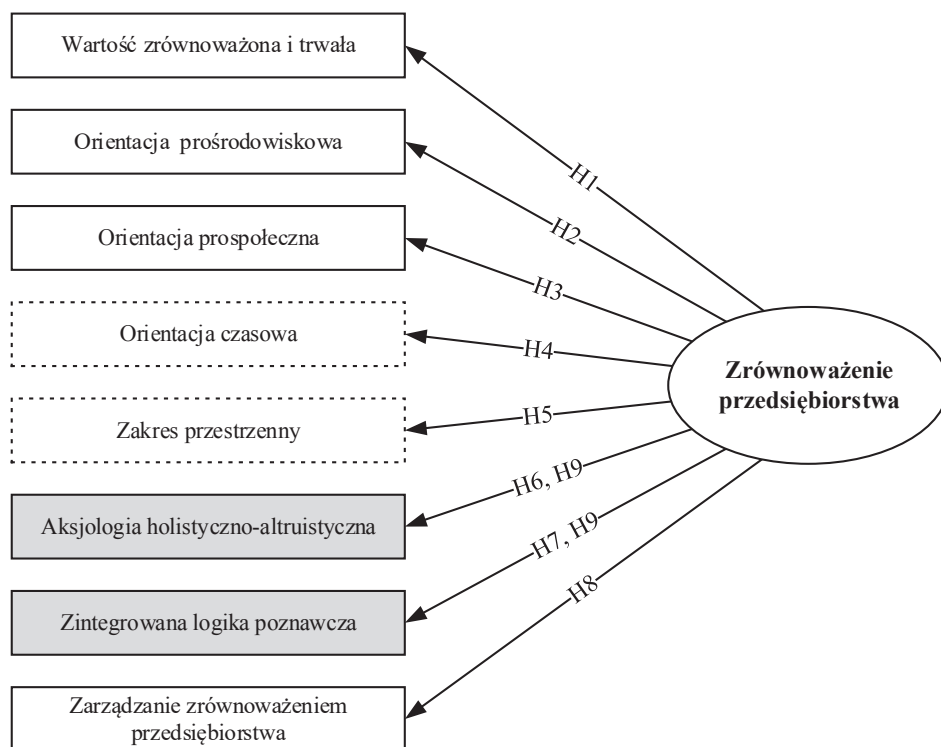
Wymiary	Hipotezy dotyczące struktury zrównoważenia przedsiębiorstwa
Wartość zrównoważona i trwała	H1: Im większe zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz generowania wartości zrównoważonej i trwałej, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.
Orientacja prośrodowiskowa	H2: Im większe zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz utrzymania trwałej i zrównoważonej biosfery, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.
Orientacja prospołeczna	H3: Im większe zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz tworzenia zdrowych i przyjaznych do życia społeczności (aktualnych i przyszłych), tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.
Orientacja czasowa	H4: Im bardziej zobowiązania i działania przedsiębiorstwa są zintegrowane w trzech perspektywach czasowych: krótkoterminowej, długoterminowej i międzypokoleniowej, tym bardziej jest ono zrównoważone.
Zakres przestrzenny	H5: Im bardziej zobowiązania i działania przedsiębiorstwa są zintegrowane wewnętrznie oraz międzyorganizacyjnie – lokalnie i globalnie, tym bardziej jest ono zrównoważone.
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	H6: Im bardziej w przedsiębiorstwie dominują wartości holistyczno-altruistyczne, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.
Zintegrowana logika poznawcza	H7: Im bardziej w przedsiębiorstwie dominuje zintegrowana logika poznawcza, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	H8: Im bardziej zarządzanie przedsiębiorstwem jest stałym procesem zorientowanym na tworzenie wartości zrównoważonej i trwałej, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.

Źródło: opracowanie własne

Dodatkowo sformułowano dwie hipotezy odnoszące się do wagi wybranych wymiarów w strukturze zrównoważenia przedsiębiorstwa. W nawiązaniu do dyskusji nad różnicami w podejściach do zrównoważenia przedsiębiorstwa za szczególnie ważne w dążeniu do ideału w obszarze zrównoważenia przedsiębiorstwa (podejście holistyczne) uznano dwa aspekty: zintegrowaną logikę poznawczą oraz aksjologię zrównoważenia przedsiębiorstwa. Dlatego też postawiono dodatkową hipotezę główną:

H9: Najwyższy udział w strukturze zrównoważenia przedsiębiorstwa będą mieć dwa wymiary: zintegrowana logika poznawcza oraz aksjologia holistyczno-altruistyczna.

Ostatecznie hipotetyczny model zrównoważenia przedsiębiorstwa zaprezentowano na rysunku 18. Kolorem szarym wyróżniono na nim dwa wymiary, które uznano za szczególnie ważne w strukturze zjawiska. Linia kropkowaną zaznaczono wymiary, dla których nie będą budowane odrębne zmienne w modelu empirycznym zrównoważenia przedsiębiorstwa. Zdecydowano, że dwa wymiary: orientacja czasowa i zakres przestrzenny nie będą rozpatrywane jako odrębne zmienne. Choć są to ważne teoretycznie odrębne wymiary, to jednak są one nieodzownie zinte-



Rys. 18. Hipotetyczny model zrównoważenia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

Tabela 23. Hipotezy główne i szczegółowe dotyczące struktury zrównoważenia przedsiębiorstwa i jej wymiarów

Wymiary zrównoważenia przedsiębiorstwa	Hipotezy dotyczące struktury poszczególnych wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa
<p>Wartość zrównoważona i trwała H1: Im większe zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz generowania wartości zrównoważonej i trwałej, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.</p>	<p>H1_1: Im bardziej przedsiębiorstwo przyjmuje długookresową orientację, tym większe zaangażowanie w generowanie wartości zrównoważonej i trwałej. H1_2: Im bardziej przedsiębiorstwo dąży do maksymalizacji całkowitego wyniku ekonomiczno-społeczno-środowiskowego, tym większe zaangażowanie w generowanie wartości zrównoważonej i trwałej.</p>
<p>Orientacja prośrodowiskowa H2: Im większe zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz utrzymania trwałej i zrównoważonej biosfery, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.</p>	<p>H2_1: Im bardziej przedsiębiorstwo funkcjonuje zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym, tym silniejsza orientacja prośrodowiskowa. H2_2: Im bardziej przedsiębiorstwo jest proaktywne w działaniach na rzecz środowiska naturalnego, tym silniejsza orientacja prośrodowiskowa.</p>
<p>Orientacja prospołeczna H3: Im większe zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz tworzenia zdrowych i przyjaznych do życia społeczności (aktualnych i przyszłych), tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.</p>	<p>H3_1: Im bardziej pozytywny jest wpływ produktów i działań przedsiębiorstwa na jakość życia wszystkich interesariuszy (aktualnych i przyszłych), tym silniejsza orientacja prospołeczna. H3_2: Im bardziej przedsiębiorstwo „współangażuje się” z interesariuszami na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego, tym silniejsza orientacja prospołeczna.</p>
<p>Aksjologia holistyczno-altruistyczna H6: Im bardziej w przedsiębiorstwie dominują wartości holistyczno-altruistyczne, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.</p>	<p>W przedsiębiorstwie tym bardziej dominują wartości holistyczno-altruistyczne, im ważniejsze są takie wartości jak: H6_1: holizm (wspólnotowość), H6_2: altruizm, H6_3: uznanie prymatu dobra przed prawem, H6_4: poczucie tożsamości przedsiębiorstwa jako uczestnika szerszego systemu.</p>
<p>Zintegrowana logika poznawcza H7: Im bardziej w przedsiębiorstwie dominuje zintegrowana logika poznawcza, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.</p>	<p>H7_1: Im bardziej w przedsiębiorstwie praktykowane jest myślenie systemowe, tym bardziej zintegrowana logika poznawcza. H7_2: Im bardziej w przedsiębiorstwie myślenie systemowe jest stosowane do radzenia sobie ze współzależnością problemów ekonomiczno-społeczno-środowiskowych, o różnych perspektywach czasowych i przestrzennych, tym bardziej zintegrowana logika poznawcza.</p>
<p>Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa H_8: Im bardziej zarządzanie przedsiębiorstwem jest stałym procesem zorientowanym na tworzenie wartości zrównoważonej i trwałej, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo.</p>	<p>H8_1: Im bardziej procesy zarządzania ukierunkowują i integrują działania na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej, tym bardziej jest to zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa. H8_2: Im bardziej procesy zarządzania sprzyjają współzaangażowaniu na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej (wewnątrz- i międzyorganizacyjnie), tym bardziej jest to zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa. H8_3: Im większe zaangażowanie przedsiębiorstwa w zapewnienie ciągłości organizacyjnej, tym bardziej ma miejsce zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa.</p>

Źródło: opracowanie własne

growane z pozostałymi. Wszystkie pozostałe wymiary wymagają bowiem przyjęcia krótkoterminowej, długoterminowej i międzypokoleniowej orientacji czasowej oraz odniesienia do aspektów wewnątrzorganizacyjnych i międzyorganizacyjnych, lokalnie i globalnie. Trudno zatem byłoby wyszczególnić empirycznie zagadnienia odnoszące się tylko do orientacji czasowej i zakresu przestrzennego bez równoczesnego odniesienia do pozostałych wymiarów. Dlatego też, choć na poziomie ogólnym należało sformułować hipotezy odnoszące się do wymiarów czasowego i przestrzennego, to ich weryfikacja nastąpi pośrednio przez weryfikację hipotez dotyczących pozostałych wymiarów, w odniesieniu do stopnia uwzględnienia perspektyw czasowych i przestrzennych.

Każdy z pozostałych wymiarów jest złożonym konstruktem. Dlatego też, opierając się na rozważaniach zawartych w rozdziale drugim i trzecim monografii, postawiono hipotezy szczegółowe dotyczące ich struktur. W tabeli 23 zebrano hipotezy ogólne i szczegółowe.

Podstawowym celem badań empirycznych była właśnie empiryczna weryfikacja hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa.

4.2. Metoda badawcza

Empiryczna weryfikacja hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa została zrealizowana na podstawie badań ankietowych. Narzędziem badawczym był kwestionariusz, a do analizy danych empirycznych wykorzystano metody opisu i wnioskowania statystycznego. Kolejno zostanie omówione narzędzie badawcze, obiekt badań, procedura badawcza oraz zastosowane metody statystyczne.

Narzędzie badawcze

Wychodząc z hipotez badawczych (ogólnych i szczegółowych), wyznaczono zmienne składające się na struktury każdego z wymiarów. Zmienne te stanowiły z kolei podstawę do sformułowania poszczególnych pozycji narzędzia pomiarowego, jakim był kwestionariusz. Listę zmiennych zawarto w tabeli 24.

W kwestionariuszu znalazły się pytania służące do pomiaru każdego z wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa (liczba pozycji została zawarta w tabeli 24). Ponadto pytano o wybrane charakterystyki przedsiębiorstwa po to, by określić strukturę badanych przedsiębiorstw: przeważający rodzaj działalności przedsiębiorstwa, wielkość zatrudnienia i formę własności. Część kwestionariusza stanowiły pytania odnoszące się do wyników przedsiębiorstwa (17 pozycji). Na początku kwestionariusza przedstawiono cel badań, prośbę do respondentów, by odpowiadali, jak rzeczywiście w ich opinii wygląda przedsiębiorstwo, a nie jak powinno wyglądać, oraz zapewniono o anonimowości udzielanych odpowiedzi. Załączono również podziękowanie za udział w badaniu.

Tabela 24. Zmienne budujące wymiary zrównoważenia przedsiębiorstwa

Wymiary*	Zmienne	Liczba pozycji
Wartość zrównoważona i trwała	długoterminowa orientacja	8
	orientacja na wyniki ekonomiczno-społeczno-środowiskowe	4
Orientacja prośrodowiskowa	działanie w obiegu zamkniętym	8
	proaktywność środowiskowa	4
Orientacja prospołeczna	zrównoważone miejsce pracy	10
	zrównoważone relacje z klientami	6
	zrównoważone relacje z partnerami biznesowymi	7
	zrównoważone relacje z pozostałymi interesariuszami	10
	współzaangażowanie na rzecz zrównoważenia	12
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	aksjologia holistyczno-altruistyczna	8
Zintegrowana logika poznawcza	zintegrowana logika poznawcza	16
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	planowanie zorientowane na zrównoważenie	6
	organizowanie sprzyjające zrównoważeniu	7
	rozproszone przywództwo	8
	kultura współdziałania	12
	kontrolowanie wspierające zrównoważenie	8
	instrumenty wspierające zrównoważenie	6
	ciągłość organizacyjna	4

* Dołożono starań, żeby przy pomiarze każdego wymiaru uwzględniane były wszystkie perspektywy czasowe i przestrzenne.

Źródło: opracowanie własne

W celu zweryfikowania trafności pozycji zawartych w kwestionariuszu już na etapie jego opracowywania wykorzystano metodę sędziów kompetentnych. Sędziowie, którymi byli pracownicy naukowcy, kierownicy wyższych szczebli oraz statystyki, niezależnie dokonali oceny poszczególnych pozycji kwestionariusza. Część kwestionariusza odnosząca się do omawianego projektu znajduje się w załączniku nr 3⁹¹.

91 Kwestionariusz zawierał również część dotyczącą pomiaru zdolności uczenia się przedsiębiorstwa, gdyż realizowane badania były częścią szerszego projektu Miniatura 1, finansowanego przez NCN, pt. „Weryfikacja empiryczna związku między zdolnością uczenia się przedsiębiorstwa a jego wynikami w odniesieniu do teorii zrównoważonego rozwoju” (nr projektu: 2017/01/X/HS4/01485).

Wybór obiektów badań

Ze względu na charakter zjawiska, jakim jest zrównoważenie przedsiębiorstwa, zjawiska stopniowalnego, właściwego każdemu przedsiębiorstwu, uznano, że badaniem mogą być objęte dowolne przedsiębiorstwa. Dlatego też przygotowany kwestionariusz był adresowany do różnych przedsiębiorstw (ze względu na branżę, wielkość i formę własności). Jednak część cech zrównoważenia przedsiębiorstwa nie jest możliwa do obserwacji w zbyt małych przedsiębiorstwach, zdecydowano więc o objęciu badaniem przedsiębiorstwa zatrudniające więcej niż 9 osób (a więc odrzucono przedsiębiorstwa mikro).

Obiektami badań były przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce i w Danii. Wybór Polski był oczywisty: autorka niniejszej pracy pragnie, by przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce (jej kraju ojczystym) miały istotny, pozytywny udział w rozwoju zrównoważonym i trwałym. Dlatego też uznała, że szczególnie ważne jest rozwijanie wiedzy na temat istoty zrównoważenia przedsiębiorstw funkcjonujących w tym kraju. Jednak celem pracy jest strukturalizacja pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa, dlatego też zdecydowano o realizacji badań w dwóch krajach.

Wybór padł na Danię, ponieważ kraj ten uznaje się za przodujący w działaniach na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego. Niech przykładem będzie ranking krajów dotyczący stopnia wypełnienia przez poszczególne kraje 17 Celów Zrównoważonego Rozwoju⁹² [SDG Index & Dashboards, 2016, 2017, 2018]. Dania stale jest na drugim miejscu w globalnym raporcie podsumowującym osiągnięcia oraz trendy w osiąganiu owych celów przez poszczególne państwa [SDG Index & Dashboards, 2016, 2017, 2018]. W 2016 roku Polska plasowała się na 38. pozycji w rankingu ogólnym 149 krajów, jednak na 33. pozycji z 36 krajów należących do Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. *Organisation for Economic Co-operation and Development*, OECD) [SDG Index & Dashboards, 2016]⁹³.

Wybrano więc dwa kraje odmienne pod względem zaangażowania w sprawy rozwoju zrównoważonego i trwałego. Przyjęto, że pozwoli to na pełniejsze zrozumienie zjawiska zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz na ewentualne zidentyfikowanie różnic w modelach owego zrównoważenia w zależności od kraju.

92 Cele Zrównoważonego Rozwoju zostały przyjęte przez 193 państwa członkowskie ONZ Rezolucją Zgromadzenia Ogólnego z 25 września 2015 r. Zostały one sformułowane na szczycie Agendy Zrównoważonego Rozwoju 2030 ONZ., a opublikowane w dokumencie: „Przekształcanie naszego świata: Agenda na Rzecz Zrównoważonego Rozwoju – 2030”. Cele te są kontynuacją Celów Milenijnych, http://www.unic.un.org/pl/files/164/Agenda%202030_pl_2016_ostateczna.pdf (dostęp: 20.12.2018).

93 Najnowszy raport z 2018 r. plasuje Polskę na 32. pozycji w rankingu globalnym 156 krajów (z wynikiem 73,7), a w grupie krajów OECD na 28 miejscu z 35 krajów (SDG Index & Dashboards, 2018).

Procedura badawcza

Badania w przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce były realizowane w ramach projektu Miniatura 1, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (nr projektu: 2017/01/X/HS4/01485). Były one przeprowadzane za pośrednictwem ankierów. W październiku 2018 r. dokonano rekrutacji ankierów.

Każdy ankier musiał zapoznać się z kwestionariuszem badawczym oraz wziąć udział w krótkim szkoleniu na temat konstrukcji kwestionariusza i podstawowych zagadnień merytorycznych, będących przedmiotem badania.

Każdemu ankierowi przydzielono:

- unikatową listę przedsiębiorstw do potencjalnego kontaktu (z bazy przedsiębiorstw zarejestrowanych w systemie REGON),
- kwestionariusz: dokument w wersji elektronicznej (wersja pdf do wydruku oraz wersja formularza edytowalnego) oraz link do kwestionariusza w wersji elektronicznej (wersja elektroniczna przygotowana na stronie SurveyMonkey),
- standardowy list przewodni, w którym zawarto prośbę o pomoc w realizacji programu badawczego; wyjaśniono, jakie są cele i zakres tego programu; zapewniono, że wszystkie odpowiedzi objęte zostaną tajemnicą; zaproponowano późniejsze udostępnienie wyników badań wraz z omówieniem wniosków istotnych dla zarządzania przedsiębiorstwem; zamieszczono wskazówki dotyczące tego, kto powinien wypełnić kwestionariusz; udzielono wszelkich informacji ułatwiających kontakt respondenta z autorką badań.

Każdy ankier, kontaktując się z przedsiębiorstwem, miał obowiązek:

- upewnić się, że przedsiębiorstwo spełnia założone kryteria: jest podmiotem gospodarczym, zatrudniającym przynajmniej 10 osób, funkcjonującym na terenie Polski,
- poinformować, że badanie ankietowe jest częścią projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki, realizowanego przez Politechnikę Wrocławską oraz przytoczyć cel badania,
- sprecyzować, kto może zostać respondentem wypełniającym ankietę, czyli kierownik wyższego szczebla lub inna osoba mająca szerokie spojrzenie na całe przedsiębiorstwo (uznano, że taką osobą, oprócz prezesa i jego zastępcy, może być np. specjalista ds. organizacji, ds. zarządzania procesami biznesowymi, specjalista ds. jakości itp.),
- zapewnić respondenta, że badanie ma charakter anonimowy, wszelkie uzyskane informacje zostaną objęte tajemnicą oraz że w kwestionariuszu nie będzie pytań o żadne dane o charakterze wrażliwym (personalne, finansowe itp.),
- poinformować o przewidywanym czasie realizacji ankiety, wynoszącym około 30 minut,
- przypomnieć respondentowi, że istotne jest uzyskanie charakterystyki przedsiębiorstwa, tak jak według opinii respondenta ono rzeczywiście funkcjonuje, a nie jak powinno funkcjonować,

- zaproponować późniejsze udostępnienie wyników badań wraz z omówieniem wniosków istotnych dla zarządzania przedsiębiorstwem. W przypadku zainteresowania ze strony respondenta, ankieter musiał uzyskać informację, komu i w jakiej formie należy przekazać późniejszy raport.

Po uzyskaniu zgody na udział w badaniu ankieter dostarczał respondentowi kwestionariusz wraz z informacją ułatwiającą kontakt respondenta z ankieterem. Respondent miał trzy możliwe sposoby wypełnienia ankiety:

- w formie elektronicznej przez wypełnienie formularza na stronie www (link do ankiety był przesłany respondentowi przez ankietera, który miał obowiązek podać swój jednoznaczny, unikatowy numer),
- w formie elektronicznego formularza (ankieter musi przesłać formularz oraz poprosić o jego odesłanie po wypełnieniu),
- w formie tradycyjnej (ankieter musiał dostarczyć i odebrać kwestionariusz).

Respondent mógł zwrócić się do ankietera o wskazówki, które pomogą wypełnić kwestionariusz.

W dniach od 5 do 30 listopada 2018 r. 10 ankieterów zrealizowało badania w 310 przedsiębiorstwach. W terminie późniejszym otrzymano dodatkowe ankiety (łącznie 407), ostatecznie do badań włączono 391 ankiet.

Badania w Danii były realizowane za pośrednictwem firmy profesjonalnie zajmującej się realizacją badań w przedsiębiorstwach – SurveyMonkey. Wymagania stawiane badaniu ankietowemu były takie same jak w Polsce, zarówno w odniesieniu do charakterystyk przedsiębiorstw, jak i respondentów (oczywiście kwestionariusz został przetłumaczony na język angielski). Badania przeprowadzono w okresie od 23 listopada do 20 grudnia 2018 r., uzyskano wyniki z 303 przedsiębiorstw.

Łącznie w Polsce i w Danii uzyskano 694 kompletnie wypełnione ankiety.

Metody analizy statystycznej

W opracowaniu statystycznym w pierwszej kolejności dokonano oceny rzetelności mierzonych skal. W tym celu obliczono współczynniki rzetelności Alfa Cronbacha. Jest to miara mierząca spójność odpowiedzi bądź cech. Na jej podstawie dokonano również redukcji pozycji wchodzących w poszczególne zmienne, a zaniżających rzetelność skal.

Podstawową metodą weryfikacji głównych hipotez badawczych była konfirmacyjna analiza czynnikowa. W celu weryfikacji różnic między przedsiębiorstwami funkcjonującymi w różnych krajach obliczono statystyki testu U Manna-Whitneya. Wszystkie podstawowe analizy zrealizowano w programie PS IMAGIO, a modelowanie wielowymiarowe wykonano w programie AMOS.

4.3. Weryfikacja empiryczna modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa

Celem niniejszego podrozdziału jest zweryfikowanie hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa. Zostanie to zrealizowane w kilku krokach:

- najpierw weryfikacji zostaną poddane struktury poszczególnych wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa, co będzie podstawą do weryfikacji hipotez szczegółowych;
- określenie struktur wymiarów będzie stanowiło podstawę budowy całościowego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz jego empirycznej weryfikacji, co pozwoli na weryfikację hipotez głównych;
- ostatnim punktem będzie sprawdzenie, czy istnieją różnice w strukturze modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa w zależności od kraju.

4.3.1. Charakterystyka badanej próby

W badaniach brało udział 391 (56,3%) przedsiębiorstw z **Polski** i 303 (43,7%) przedsiębiorstwa z **Danii** (ogółem 694 przedsiębiorstwa).

W tabeli 25 zawarto zestawienie struktury badanych przedsiębiorstw ze względu na **wielkość zatrudnienia**.

Tabela 25. Struktura przedsiębiorstw ze względu na wielkość zatrudnienia

Wielkość przedsiębiorstwa	Polska (<i>n</i> = 391)		Dania (<i>n</i> = 303)		Ogółem (<i>n</i> = 694)	
	liczba przedsiębiorstw	procent ogółu	liczba przedsiębiorstw	procent ogółu	liczba przedsiębiorstw	procent ogółu
Ogółem	383	98,0	288	95,0	671	96,7
Przedsiębiorstwa małe (zatrudniające mniej niż 50 osób)	126	32,2	67	22,1	193	27,8
Przedsiębiorstwa średnie (od 50 do 249 pracowników)	86	22,0	87	28,7	173	24,9
Przedsiębiorstwa duże (od 250 do 1000 pracowników)	98	25,1	52	17,2	150	21,6
Przedsiębiorstwa bardzo duże (zatrudniające 1000 i więcej osób)	73	18,7	82	27,1	155	22,3

Źródło: opracowanie własne

Uzyskano próbę, w której grupy przedsiębiorstw o określonej wielkości są zbliżone pod względem liczności. W całej próbie przebadano nieco więcej przedsiębiorstw małych (prawie 28%), około jedna czwarta to przedsiębiorstwa średnie, a przedsiębiorstw dużych i bardzo dużych było ponad 20% dla każdej z grup.

W kwestionariuszu pytano o **branżę**, w której przedsiębiorstwo prowadzi działalność. W tabeli 26 zawarto strukturę przedsiębiorstw uwzględnionych w badaniu ze względu na branżę.

Tabela 26. Struktura przedsiębiorstw ze względu na branżę

Branża	Polska		Dania		Ogółem	
	liczność	[%]	liczność	[%]	liczność	[%]
Branża budowlana	7	1,79	18	5,94	25	3,60
Branża chemiczna	9	2,30	3	0,99	12	1,73
Branża drzewna	3	0,77	3	0,99	6	0,86
Branża motoryzacyjna	40	10,23	18	5,94	58	8,36
Branża odzieżowa	4	1,02	4	1,32	8	1,15
Branża paliwowa	3	0,77	1	0,33	4	0,58
Branża spożywcza	8	2,05	10	3,30	18	2,59
Działalność usługowa związana z prowadzeniem interesów	5	1,28	9	2,97	14	2,02
Działalność wydawnicza i poligrafia	4	1,02		0,00	4	0,58
Edukacja	1	0,26	18	5,94	19	2,74
Górnictwo i kopalnictwo	1	0,26		0,00	1	0,14
Handel hurtowy i detaliczny	49	12,53	23	7,59	72	10,37
Hotele i restauracje	16	4,09	4	1,32	20	2,88
Informatyka i działalność pokrewna	17	4,35	50	16,50	67	9,65
Obsługa nieruchomości	1	0,26	2	0,66	3	0,43
Ochrona zdrowia i opieka socjalna	8	2,05	25	8,25	33	4,76
Poczta i telekomunikacja	2	0,51	4	1,32	6	0,86
Pośrednictwo finansowe i ubezpieczenia	12	3,07	23	7,59	35	5,04
Produkcja masy celulozowej, papieru oraz wyrobów z papieru	–	–	1	0,33	1	0,14
Produkcja maszyn i urządzeń oraz aparatury elektrycznej	32	8,18	6	1,98	38	5,48
Produkcja mebli	9	2,30	–	–	9	1,30
Produkcja metali i metalowych wyrobów gotowych	5	1,28	–	–	5	0,72

Tabela 26. Struktura przedsiębiorstw ze względu na branżę – cd.

Branża	Polska		Dania		Ogółem	
	liczność	[%]	liczność	[%]	liczność	[%]
Przetwórstwo przemysłowe*	47	12,02	11	3,63	58	8,36
Rekreacja, kultura i sport	7	1,79	7	2,31	14	2,02
Rolnictwo, łowiectwo i związane z nimi usługi	7	1,79	1	0,33	8	1,15
Usługi*	29	7,42	16	5,28	45	6,48
Usługi transportowe	42	10,74	11	3,63	53	7,64
Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną i gorącą wodę	7	1,79	2	0,66	9	1,30
Administracja publiczna i obrona narodowa	1	0,26	16	5,28	17	2,45
Inne*	9	2,30	13	4,29	22	3,17
Brak danych	5	1,28	4	1,32	9	1,30

* Ze względu na sposób podania branży nie można było jej jednoznacznie zakwalifikować.

Źródło: opracowanie własne

Uzyskane odpowiedzi próbowano uporządkować według klasyfikacji branżowej EKD. Niestety wielu respondentów wskazywało rodzaj działalności: handel, przetwórstwo przemysłowe czy usługi bez odwołania do branży, gdy z kolei inni używali sformułowań odnoszących się do branży w sposób tak ogólny, że nie można było ich jednoznacznie zakwalifikować, np. branża motoryzacyjna, odzieżowa czy paliwowa. W związku z tym nie zachowano pierwotnego podziału EKD, ale po pierwsze pogrupowano pokrewne działalności, a po drugie wyodrębniono kilka ogólniejszych grup. Należy jednak podkreślić, że podstawowym celem tego pytania było sprawdzenie, czy ostateczna próba jest zróżnicowana pod względem branży funkcjonowania badanych przedsiębiorstw.

Respondenci byli również proszeni o określenie **formy własności** ich przedsiębiorstw. Niestety uzyskane odpowiedzi nie pozwalają na określenie struktury badanych przedsiębiorstw ze względu na formę własności, gdyż respondenci stosowali bardzo zróżnicowane nazewnictwo, mylili formę własności z formą prawną, czasem pisali tylko „prywatna” lub „państwowa” (autorka popełniła błąd polegający na tzw. fałszywym założeniu znawstwa).

Ze względu na cel badań próba nie była reprezentatywna. Kluczowe było uzyskanie w próbie przedsiębiorstw o określonych charakterystykach, umożliwiających pełne zrozumienie istoty pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa. W szczególności uznano za ważne, by grupy przedsiębiorstw o różnej wielkości były zbliżone pod względem liczności (co osiągnięto) oraz by przedsiębiorstwa były zróżnicowane pod względem rodzaju działalności (co osiągnięto) i formy własności (co jest niestety niemożliwe do weryfikacji).

4.3.2. Weryfikacja empiryczna hipotez dotyczących struktur wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa

W niniejszym podrozdziale zostaną poddane weryfikacji hipotezy dotyczące struktur poszczególnych wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa. W odniesieniu do poszczególnych hipotez wyszczególniano kolejne **zmienne potencjalnie kształtujące wymiary**, a następnie pozycje mające służyć do ich pomiaru. Do oceny rzetelności skal poszczególnych zmiennych zastosowano współczynniki Alfa Cronbacha, a wyniki zawarto w tabeli 27. Rzetelności skal czyli Alfa Cronbacha dla wszystkich zmiennych są większe niż 0,7, a zatem skale można uznać za rzetelne.

Tabela 27. Statystyki rzetelności skal pomiarowych Alfa Cronbacha dla zmiennych budujących wymiary zrównoważenia przedsiębiorstwa (n = 694)

Wymiary	Zmienne	Liczba pozycji*	Liczba usuniętych pozycji	Rzetelność Alfa Cronbacha
Wartość zrównoważona i trwała	długoterminowa orientacja	8	–	0,796
	orientacja na wyniki ekonomiczno-społeczno-środowiskowe	4	1	0,762
Orientacja prośrodowiskowa	działanie w obiegu zamkniętym	8	–	0,761
	proaktywność środowiskowa	4	–	0,799
Orientacja prospołeczna	zrównoważone miejsce pracy	10	–	0,896
	zrównoważone relacje z klientami	6	–	0,737
	zrównoważone relacje z partnerami biznesowymi	7	1	0,780
	zrównoważone relacje z pozostałymi interesariuszami	10	1	0,764
	współzaangażowanie na rzecz zrównoważenia	12	–	0,889
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	aksjologia holistyczno-altruistyczna	8	–	0,796
Zintegrowana logika poznawcza	zintegrowana logika poznawcza	16	–	0,906
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	planowanie zorientowane na zrównoważenie	6	–	0,839
	organizowanie sprzyjające zrównoważeniu	7	–	0,683
	rozproszone przywództwo	8	–	0,832
	kultura współdziałania	12	–	0,898
	kontrolowanie wspierające zrównoważenie	8	–	0,875
	instrumenty wspierające zrównoważenie	6	–	0,886
	ciągłość organizacyjna	4	–	0,790

* Liczba pozycji w kwestionariuszu (Załącznik nr 3).

Źródło: opracowanie własne

W przypadku trzech zmiennych usunięto ze skal pozycje, które zmniejszały ich spójność. Zmiany te zostaną skomentowane przy weryfikacji hipotez szczegółowych.

W tabeli 28 zawarto wyniki odnoszące się do poszczególnych **wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa**. Ze względu na wysoką rzetelność zmiennych

Tabela 28. Statystyki rzetelności skal pomiarowych Alfa Cronbacha dla wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa ($n = 694$)

Wymiary	Zmienne	Ładunki czynnikowe NRC	Całkowita wyjaśniana wariancja	Alfa Cronbacha
Wartość zrównoważona i trwała	długoterminowa orientacja	0,856	82,79%	0,884
	orientacja na wyniki ekonomiczno-społeczno-środowiskowe	0,867		
Orientacja prośrodowiskowa	działanie w obiegu zamkniętym	0,818	81,81%	0,864
	proaktywność środowiskowa	0,888		
Orientacja prospołeczna	zrównoważone miejsce pracy	0,856	67,58%	0,877
	zrównoważone relacje z klientami	0,797		
	zrównoważone relacje z partnerami biznesowymi	0,856		
	zrównoważone relacje z pozostałymi interesariuszami	0,848		
	współzaangażowanie na rzecz zrównoważenia	0,746		
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	aksjologia holistyczno-altruistyczna	–	–	0,796
Zintegrowana logika poznawcza	zintegrowana logika poznawcza	–	–	0,906
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	planowanie zorientowane na zrównoważenie	0,873	67,39%	0,913
	organizowanie sprzyjające zrównoważeniu	0,823		
	rozproszone przywództwo	0,849		
	kultura współdziałania	0,833		
	kontrolowanie wspierające zrównoważenie	0,819		
	instrumenty wspierające zrównoważenie	0,713		
	ciągłość organizacyjna	0,827		

NRC – metoda głównych składowych, nierotowane rozwiązania czynnikowe

Źródło: opracowanie własne

budujących wymiary pozycje wchodzące w skład tych zmiennych uśredniono (z wyłączeniem pozycji usuniętych). Każdy z wymiarów został z kolei utworzony poprzez uśrednienie zmiennych go tworzących. Dla wymiarów „wartość zrównoważona i trwała” oraz „orientacja prośrodowiskowa” ze względu na dwie zmienne dokonano ich balansowania z wykorzystaniem średniej skali. Wykonano analizę eksploracyjną dla pojedynczych czynników, wykorzystując analizę głównych składowych nierotowalnych rozwiązań czynników.

Na mocy analizy głównych składowych i wysokich współczynników Alfa Cronbacha możemy przyjąć, że zmienne tworzą silnie wymiary.

Ostatecznie przyjęte zmienne zawarto w tabeli 29 wraz ze statystykami opisowymi. Na szaro zaznaczono zmienne odpowiadające wymiarom.

Przeprowadzone analizy pozwalają przyjąć wszystkie hipotezy szczegółowe dotyczące budowy poszczególnych wymiarów, jednak wymagają one w kilku punktach dodatkowego komentarza.

Tabela 29. Statystyki opisowe wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz zmiennych je budujących ($n = 694$)

Zmienne	Wartość średnia	Odchylenie standardowe	Mediana
Długoterminowa orientacja	3,30	0,73	3,38
Orientacja na wyniki ekonomiczno-społeczno-środowiskowe	3,41	0,79	3,33
Wartość zrównoważona i trwała	3,36	0,66	3,38
Działanie w obiegu zamkniętym	3,54	0,79	3,60
Proaktywność środowiskowa	3,24	1,22	3,50
Orientacja prośrodowiskowa	3,39	0,87	3,50
Zrównoważone miejsce pracy	3,70	0,77	3,80
Zrównoważone relacje z klientami	3,94	0,66	4,00
Zrównoważone relacje z partnerami biznesowymi	3,72	0,69	3,67
Zrównoważone relacje z pozostałymi interesariuszami	3,63	0,64	3,67
Współzaangażowanie na rzecz zrównoważenia	3,32	0,74	3,33
Orientacja prospołeczna	3,66	0,58	3,71
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	3,25	0,93	3,38
Zintegrowana logika poznawcza	3,46	0,66	3,47
Planowanie zorientowane na zrównoważenie	3,47	0,75	3,50
Organizowanie sprzyjające zrównoważeniu	3,44	0,59	3,43

Tabela 29. Statystyki opisowe wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz zmiennych je budujących ($n = 694$) – cd.

Zmienne	Wartość średnia	Odchylenie standardowe	Mediana
Rozproszone przywództwo	3,53	0,71	3,63
Kultura współdziałania	3,62	0,66	3,67
Kontrolowanie wspierające zrównoważenie	3,30	0,81	3,38
Instrumenty wspierające zrównoważenie	3,24	0,91	3,33
Ciągłość organizacyjna	3,64	0,79	3,75
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	3,46	0,61	3,46

Źródło: opracowanie własne

Hipotezy dotyczące struktury wymiaru: wartość zrównoważona i trwała

Struktura wymiaru „wartość zrównoważona i trwała” została zmieniona względem proponowanej pierwotnie. Została ona przede wszystkim uproszczona, gdyż w miejsce dwóch zmiennych składających się na wymiar przyjęto jedną spójną zmienną. W takiej formie stanie się ona częścią hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa jako wymiar „wartość zrównoważona i trwała”. Równocześnie sens merytoryczny wymiaru nie uległ zmianie, dlatego należy przyjąć obie hipotezy dotyczące jego struktury:

- H1_1: Im bardziej przedsiębiorstwo przyjmuje długookresową orientację, tym większe zaangażowanie w generowanie wartości zrównoważonej i trwałej. Długookresowa orientacja oznaczała, że przedsiębiorstwo realizuje praktyki generowania wartości na rzecz rozwoju zdrowych i przyjaznych do życia społeczności, aktualnych i przyszłych oraz zdrowych ekosystemów.
- H1_2: Im bardziej przedsiębiorstwo dąży do maksymalizacji całkowitego wyniku ekonomiczno-społeczno-środowiskowego, tym większe zaangażowanie w generowanie wartości zrównoważonej i trwałej. Struktura zmiennej „orientacja na wyniki ekonomiczno-społeczno-środowiskowe” uległa modyfikacji, gdyż odrzucono jedną z czterech pozycji ją budujących, mianowicie: „Działania prospołeczne czy proekologiczne mają znaczenie tylko wtedy, gdy prowadzą do wzrostu wyników ekonomicznych”. W przypadku tej pozycji ponad 43% respondentów wybrało odpowiedź *nie mam zdania*. Wydaje się, że pozycja ta miała zbyt ogólny charakter. Mimo tej zmiany uznano, że zmienna nadal pozwala na pozytywną weryfikację hipotezy H1_2.

Hipotezy dotyczące struktury wymiaru: orientacja prośrodowiskowa

Podobnie jak w przypadku poprzedniego wymiaru, struktura wymiaru „orientacja prośrodowiskowa” uległa uproszczeniu. Przyjęto jedną spójną zmienną (w miejsce dwóch zmiennych) i w takiej postaci będzie ona budować strukturę hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa. Sens merytoryczny wymiaru został w pełni zachowany, dlatego należy przyjąć obie hipotezy szczegółowe:

- H2_1: Im bardziej przedsiębiorstwo funkcjonuje zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym, tym silniejsza orientacja prośrodowiskowa.
- H2_2: Im bardziej przedsiębiorstwo jest proaktywne w działaniach na rzecz środowiska naturalnego, tym silniejsza orientacja prośrodowiskowa.

Hipotezy dotyczące struktury wymiaru: orientacja prospołeczna

Struktura wymiaru „orientacja prospołeczna” została potwierdzona empirycznie, przyjęto więc obie hipotezy:

- H3_1: Im bardziej pozytywny jest wpływ produktów i działań przedsiębiorstwa na jakość życia wszystkich interesariuszy (aktualnych i przyszłych), tym silniejsza orientacja prospołeczna.

Hipoteza ta odnosiła się do kilku grup interesariuszy: pracowników, klientów, partnerów biznesowych, lokalnych społeczności (lokalnie i globalnie). W związku z tym jej weryfikacja wymagała weryfikacji struktur czterech zmiennych: „zrównoważone miejsce pracy”, „zrównoważone relacje z klientami”, „zrównoważone relacje z partnerami biznesowymi” oraz „zrównoważone relacje z pozostałymi interesariuszami”. Trzy pierwsze zmienne nie uległy zmianie. Ze skali ostatniej zmiennej – „zrównoważone relacje z pozostałymi interesariuszami” – zostały usunięte dwie pozycje. W przypadku pierwszej: „Prowadzimy działalność w krajach uznanych za opresyjne (np. importując stamtąd surowce, sprzedając tam produkty/usługi)” aż 1/3 respondentów nie miała zdania, możliwe, że nie byli oni pewni, które kraje należy uznać za opresyjne. Druga usunięta pozycja to: „Praktykujemy przenoszenie działalności do krajów o niższych kosztach (np. niskie koszty pracy, ulgi podatkowe)”. Wydaje się, że pytanie to było źle skonstruowane, gdyż skala powinna dotyczyć jedynie odpowiedzi *tak* lub *nie* (ewentualnie *nie wiem*). W wyniku prawie 1/3 respondentów odpowiedziała, że nie, a ponad połowa wybrała *nie* lub *nie mam zdania*. Równocześnie usunięcie tych pozycji nie wpłynęło na sens merytoryczny zmiennej (która była ostatecznie mierzona 8 pozycjami) ani tym bardziej całego wymiaru.

- H3_2: Im bardziej przedsiębiorstwo „współangażuje się” z interesariuszami na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego, tym silniejsza orientacja prospołeczna. Hipoteza ta była mierzona jedną zmienną, która nie uległa zmianie.

Ostatecznie struktura całego wymiaru obejmuje wszystkie założone zmienne, które budują jedną spójną zmienną (co jest uproszczeniem względem założonej struktury). Wymiar o takiej strukturze będzie częścią hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa.

Hipotezy dotyczące struktury wymiaru: aksjologia holistyczno-altruistyczna

Spójna skala zmiennej „aksjologia holistyczno-altruistyczna” jest zbudowana zgodnie z pierwotnym założeniem, dlatego też w niezmienionej postaci będzie ona w strukturze hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa. Można jednoznacznie przyjąć wszystkie hipotezy szczegółowe H6_1–4: W przedsiębiorstwie tym bardziej dominują wartości holistyczno-altruistyczne, im ważniejsze są takie wartości jak: holizm (H6_1), altruizm (H6_2), uznanie prymatu dobra przed prawem (H6_3) oraz poczucie tożsamości przedsiębiorstwa jako uczestnika szerszego systemu (H6_4).

Hipotezy dotyczące struktury wymiaru: zintegrowana logika poznawcza

Do hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa zostanie przyjęta zmienna „zintegrowana logika poznawcza”. Skala zmiennej pozostała niezmienna względem założonej i jest spójna. Należy przyjąć obie hipotezy:

- H7_1: Im bardziej w przedsiębiorstwie praktykowane jest myślenie systemowe, tym bardziej zintegrowana logika poznawcza.
- H7_2: Im bardziej w przedsiębiorstwie myślenie systemowe jest stosowane do radzenia sobie ze współzależnością problemów ekonomiczno-społeczno-środowiskowych o różnych perspektywach czasowych i przestrzennych, tym bardziej zintegrowana logika poznawcza.

Hipotezy dotyczące struktury wymiaru: zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa

Struktura wymiaru uległa zmianie, gdyż wszystkie zmienne budują jeden spójny wymiar „zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa”. Równocześnie sens merytoryczny wymiaru nie zmienił się, więc przyjęto obie hipotezy:

- H8_1: Im bardziej procesy zarządzania ukierunkowują i integrują działania na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej, tym bardziej jest to zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa. Przy czym podstawą weryfikacji hipotezy H8_1 były cztery zmienne: „planowanie zorientowane na zrównoważenie”, „organizowanie sprzyjające zrównoważeniu”, „kontrolowanie wspierające zrównoważenie” i „instrumenty wspierające zrównoważenie”. Każda z nich była mierzona zgodnie z założeniami teoretycznymi, a ich skale okazały się spójne.

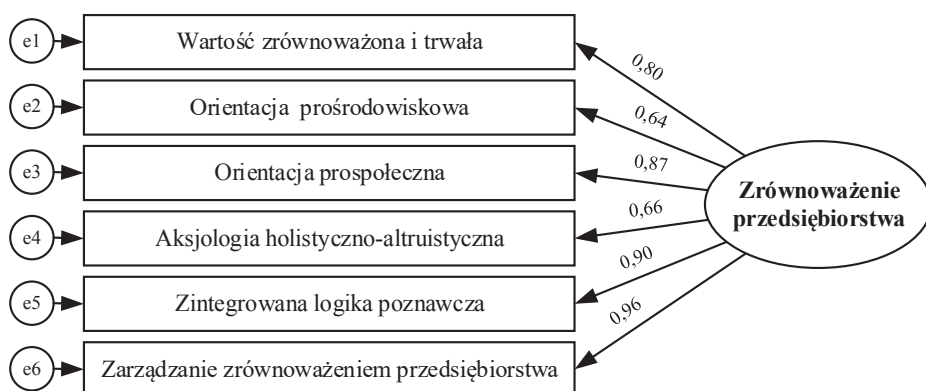
- H8_2: Im bardziej procesy zarządzania sprzyjają współzaangażowaniu na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej (wewnątrz- i międzyorganizacyjnie), tym bardziej jest to zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa. Podstawą weryfikacji hipotezy H6_2 były dwie zmienne: „rozproszone przywództwo” i „kultura współdziałania”, których struktura pozostała niezmienna, a ich skale są spójne.
- H8_3: Im większe zaangażowanie przedsiębiorstwa w zapewnienie ciągłości organizacyjnej, tym bardziej ma miejsce zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa. „Ciągłość organizacyjna” była mierzona zgodnie z teoretyczną skalą, która jest spójna.

Do modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa zostanie więc wprowadzony jeden spójny wymiar „zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa”.

4.3.3. Weryfikacja empiryczna hipotez dotyczących struktury zrównoważenia przedsiębiorstwa

Celem niniejszego podrozdziału jest empiryczna weryfikacja modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa, na który składa się sześć wyszczególnionych wcześniej teoretycznie i zweryfikowanych empirycznie zmiennych. Pozwoli to na zweryfikowane hipotez dotyczących struktury zrównoważenia przedsiębiorstwa (od H1 do H8) oraz hipotezy dotyczącej wagi dwóch wymiarów (H9).

Na rysunkach 19 i 20 przedstawiono modele konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla zrównoważenia przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności wykonano model konfirmacyjnej analizy czynnikowej dokładnie odpowiadający modelowi hipotetycznemu: Model nr 1 (rys. 19).



Rys. 19. Model nr 1: model ścieżkowy konfirmacyjnej analizy czynnikowej zrównoważenia przedsiębiorstwa ($n = 694$)

Źródło: opracowanie własne

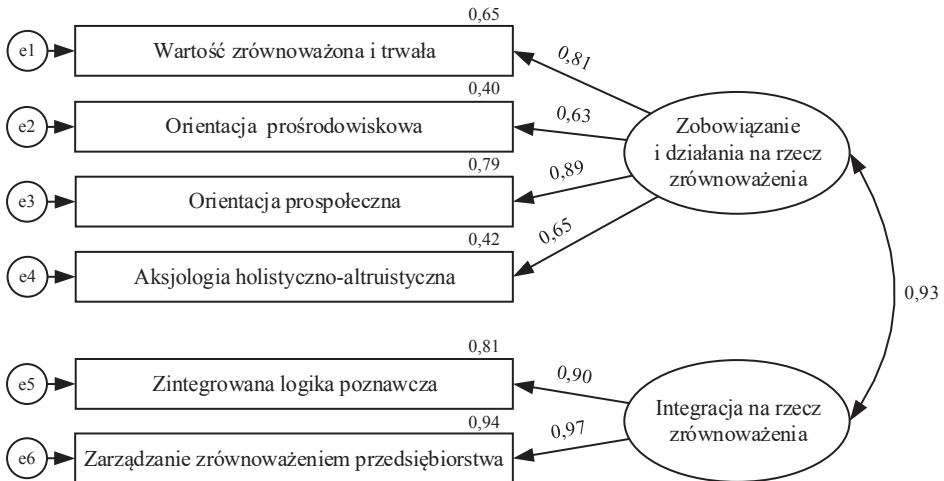
Po obliczeniu parametrów modelu uzyskano następujące miary dopasowania modelu: $\text{Chi}^2(9) = 66,400$, $p < 0,01$; $\text{RMSEA} = 0,096$; $\text{CMIN/DF} = 7,378$; $\text{GFI} = 0,949$, $\text{CFI} = 0,809$. Choć model można uznać za akceptowalny, to jednak RMSEA jest słabe (mierne dopasowanie). Na podstawie macierzy kowariancji dostrzeżono, że zmienna „zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa” powoduje nadmiarowość w ładowaniu „zrównoważenia przedsiębiorstwa”. **Dlatego podjęto decyzję o przekształceniu modelu względem zakładanego pierwotnie.**

Wyodrębniono dwie zmienne nieobserwowalne, które będą nazywane **czynnikami głównymi**:

- Czynnik pierwszy: „zobowiązanie i działanie na rzecz zrównoważenia” jest mierzony przez cztery z sześciu wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa: „wartość zrównoważona i trwała”, „orientacja prośrodowiskowa”, „orientacja prospołeczna” oraz „aksjologia holistyczno-altruistyczna”;
- Czynnik drugi: „integracja na rzecz zrównoważenia” jest mierzony przez dwa wymiary: „zintegrowaną logikę poznawczą” oraz „zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa”, które okazały się budować spójny czynnik merytorycznie odpowiadający za integrację zobowiązań i działań przedsiębiorstwa na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały.

W efekcie uzyskano silny model z dwoma głównymi czynnikami będącymi między sobą w związku kowariancyjnym – Model nr 2 (rys. 20).

Parametry modelu zostały oszacowane za pomocą metody asymptotycznie wolnej od rozkładu, która nie wymaga założenia wielowymiarowego rozkładu normalnego. Pozyskane dane nie spełniają najbardziej restrykcyjnych wymagań



Rys. 20. Model nr 2: model ścieżkowy konfirmacyjnej analizy czynnikowej zrównoważenia przedsiębiorstwa ($n = 694$)

Źródło: opracowanie własne

dotyczących normalności, jednak należy podkreślić, że wartości skośności i kurtozy mieszczą się w przedziale $[-1; 1]$, a więc odstępstwo jest niewielkie [Bedyńska, Książek, 2012]. Po obliczeniu parametrów modelu uzyskano następujące wyniki: $\text{Chi}^2(8) = 25,761$; $p < 0,01$; $\text{RMSEA} = 0,057$; $\text{CMIN/DF} = 3,220$; $\text{GFI} = 0,980$, $\text{CFI} = 0,941$. Model jest więc dobrze dopasowany ze względu na wszystkie miary.

Największy udział w strukturze czynnika „zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia” mają dwie zmienne: orientacja prospołeczna (ładunek czynnikowy wynosi 0,89) oraz wartość zrównoważona i trwała (której ładunek czynnikowy jest równy 0,81). Dwie kolejne zmienne mają istotny i porównywalny wkład (choć znacznie mniejszy): aksjologia holistyczno-altruistyczna oraz orientacja prośrodowiskowa (ładunki czynnikowe kolejno: 0,63 i 0,65).

Strukturę czynnika „integracja na rzecz zrównoważenia” budują dwie zmienne o podobnym udziale: „zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa” (ładunek czynnikowy wynosi 0,97) oraz „zintegrowana logika poznawcza” (ładunek czynnikowy równy 0,9). Udział wszystkich zmiennych jest istotny statystycznie (tabela 30). Między zmiennymi „zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia” oraz „integracja na rzecz zrównoważenia” istnieje silny związek korelacyjny (0,93). Parametry estymacyjne dla Modelu nr 2 zawarto w tabeli 30 (współczynniki niestandardyzowane) i tabeli 31 (współczynniki standaryzowane).

Tabela 30. Model nr 2 zrównoważenia przedsiębiorstwa: niestandardyzowane współczynniki modelu ($n = 694$)

Zmienne			Oszacowanie	S.E.	C.R.	p
Wartość zrównoważona i trwała	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,000			
Orientacja prośrodowiskowa	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,024	0,058	17,799	***
Orientacja prospołeczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,983	0,042	23,599	***
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,135	0,072	15,689	***
Zintegrowana logika poznawcza	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	1,000			
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	1,003	0,024	42,074	***
Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	↔	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,288	0,021	13,822	***

Oszacowanie – niestandardyzowany współczynnik regresji; S.E. – błąd standardowy; C.R. – wartości statystyk testu istotności, p – poziom istotności, *** $p < 0,001$.

Źródło: opracowanie własne

Tabela 31. **Model nr 2 zrównoważenia przedsiębiorstwa:**
standaryzowane współczynniki regresji ($n = 694$)

Zmienne			Oszacowanie
Wartość zrównoważona i trwała	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,808
Orientacja prośrodowiskowa	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,633
Orientacja prospołeczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,889
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,650
Zintegrowana logika poznawcza	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,898
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,969
Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	↔	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,934

Źródło: opracowanie własne.

Model nr 2 został przyjęty jako ostateczny, opisujący kluczowe aspekty zrównoważenia przedsiębiorstwa. Pozwala on na weryfikację postawionych hipotez głównych. Przy tym, choć wszystkie założone zmienne odpowiadające wymiarom zrównoważenia okazały się istotne w zbudowanym modelu, to całościowa jego struktura odbiega od założonego. W związku z powyższym z jednej strony należy przyjąć wszystkie hipotezy odnoszące się do składowych struktury (czyli H1–H8), a z drugiej – model empiryczny dowodzi odmiennej struktury zjawiska, nie jest zgodny z modelem hipotetycznym z rysunku 18. Kolejno więc zostanie skomentowana weryfikacja każdej z hipotez (również hipoteza H9 odnosząca się do wagi wybranych wymiarów), a następnie zostanie zinterpretowana zmiana całościowej struktury modelu.

Przyjęto hipotezę H1: „Im większe zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz generowania wartości zrównoważonej i trwałej, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo”. **Wartość zrównoważona i trwała** jest miarą zrównoważenia przedsiębiorstwa. Oznacza to, że tym wyższe jest zrównoważenie przedsiębiorstwa, im bardziej przedsiębiorstwo dąży do **tworzenia wartości** przyczyniającej się do rozwoju zdrowych i przyjaznych do życia społeczności, aktualnych i przyszłych oraz zdrowych ekosystemów. Wymaga to zaangażowania w rozwój radykalnych technologii oraz nowych produktów czy usług zorientowanych na rozwiązywanie istotnych problemów społecznych czy środowiskowych. Wiąże się również z ciągłym doskonaleniem aktualnych produktów i procesów w kon-

tekście potrzeb i oczekiwań interesariuszy oraz wyzwań środowiskowych. Oba te aspekty są przejawem **długookresowej orientacji prospołecznej i proekologicznej przedsiębiorstwa**. Wymiar ten obejmuje również działania na rzecz **trwałej dochodowości**, która oznacza dążenie do maksymalizacji całkowitego wyniku ekonomiczno-społeczno-środowiskowego.

Przyjęto hipotezę H2: „Im większe zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz utrzymania trwałej i zrównoważonej biosfery, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo”. **Orientacja prośrodowiskowa** jest jednym z istotnych wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa. Oznacza to, że przedsiębiorstwo jest tym bardziej zrównoważone, im bardziej funkcjonuje zgodnie z zasadami **gospodarki o obiegu zamkniętym** – w kontekście obciążeń środowiskowych związanych z oferowanymi produktami i/lub usługami przedsiębiorstwa **w całym cyklu życia i w całym łańcuchu wartości**. Przedsiębiorstwo jest też tym bardziej zrównoważone, im bardziej **proaktywnie dąży do redukcji wszelkich negatywnych oddziaływań** na środowisko naturalne.

Przyjęto hipotezę H3: „Im większe zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz tworzenia zdrowych i przyjaznych do życia społeczności (aktualnych i przyszłych), tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo”. **„Orientacja prospołeczna”** jest istotnym wymiarem zrównoważenia przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo jest tym bardziej zrównoważone, im bardziej pozytywny jest wpływ produktów i działań przedsiębiorstwa na **jakość życia interesariuszy**. Realizuje się to przez działania na rzecz: zapewnienia wysokiej jakości życia zawodowego pracowników; udziału w kształtowaniu jakości życia konsumentów w długim okresie w szerszym kontekście społeczno-środowiskowym; tworzenia trwałych, obopólnie korzystnych relacji z partnerami biznesowymi oraz kształtowania zdrowych i przyjaznych do życia społeczności (aktualnych i przyszłych, w całym łańcuchu dostaw); realizacji zobowiązań względem inwestorów, konkurentów, względem administracji rządowej, organizacji pozarządowych i względem przyszłych pokoleń. Przedsiębiorstwo jest też tym bardziej zrównoważone, im bardziej **„współangażuje się” z interesariuszami w działania na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego**. Realizuje się to przez zaangażowanie przedsiębiorstwa w budowanie świadomości, informowanie i edukowanie pracowników, partnerów biznesowych, klientów i szerszej społeczności oraz przez udział przedsiębiorstwa w różnych formach współpracy w sieci interesariuszy na rzecz rozwiązywania ważnych społecznie i środowiskowo spraw w krótkim i długim terminie (również w roli inicjatora).

Przyjęto hipotezę H4: „Im bardziej zobowiązania i działania przedsiębiorstwa są zintegrowane w trzech perspektywach czasowych: krótkoterminowej, długoterminowej i międzypokoleniowej, tym bardziej jest ono zrównoważone”. **Orientacja czasowa** nie została wyodrębniona jako osobny wymiar w empirycznym modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa. Wynika to stąd, że jest ona nierozdzielnie związana z pozostałymi wymiarami, więc musi zostać zweryfikowana jakościowo. Przyjęto hipotezę H4, gdyż została potwierdzona istota nie

tylko działań i zobowiązań w trzech perspektywach czasowych, ale również konieczność ich integracji. Należy tu odnieść się do pozostałych wymiarów zrównoważenia, mianowicie tworzenie **wartości zrównoważonej i trwałej** wymaga integracji krótko- i długoterminowej orientacji czasowej; w wymiarze **orientacja prospołeczna** wpływ na **jakość życia interesariuszy** oznacza konieczność przyjęcia różnych perspektyw czasowych, w tym międzypokoleniowej, a **współzaangażowanie** z interesariuszami na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego jest jednoznacznie związane z przyjęciem orientacji długoterminowej; **orientacja prośrodowiskowa** oznacza odniesienie się do całego **cyklu życia produktu**, a więc równoczesnego brania pod uwagę krótko- i długoterminowej perspektywy czasowej; kluczowym aspektem **zintegrowanej logiki poznawczej** jest uwzględnianie w procesach podejmowania decyzji różnych perspektyw czasowych, również w kontekście napięć między nimi; **aksjologia holistyczno-altruistyczna** obejmuje wartości odnoszące się do zobowiązań długotrwałych, a nawet międzypokoleniowych.

Przyjęto hipotezę H5: „Im bardziej zobowiązania i działania przedsiębiorstwa są zintegrowane wewnętrznie oraz międzyorganizacyjnie – lokalnie i globalnie, tym bardziej jest ono zrównoważone”. W przypadku perspektywy przestrzennej nie został wyodrębniony osobny wymiar w modelu empirycznym, gdyż wszystkie pozostałe wymiary uwzględniają konieczność integracji zobowiązań i działań przedsiębiorstwa wewnątrz przedsiębiorstwa, lokalnie i globalnie. W szczególności: tworzenie **wartości zrównoważonej i trwałej** wymaga osadzenia w szerszym globalnym systemie społeczno-środowiskowym; **orientacja prospołeczna** oznacza zobowiązanie i wkład przedsiębiorstwa w tworzenie zdrowych i przyjaznych do życia społeczności, co odnosi się do relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi – lokalnie i globalnie w ramach oddziaływania społecznego całego łańcucha wartości; **orientacja prośrodowiskowa** wymaga funkcjonowania zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym w ramach całego łańcucha wartości; **zintegrowana logika poznawcza** obejmuje w procesach podejmowania decyzji różne (wewnętrzne, lokalne i globalne) perspektywy przestrzenne, również w kontekście napięć między nimi; **aksjologia holistyczno-altruistyczna** za kluczową wartość uznaje **wspólnotowość**, a to oznacza solidarność z innymi – pracownikami, klientami, dostawcami, jednostkami rządowymi, lokalną społecznością i światem w ogóle.

Przyjęto hipotezę H6: „Im bardziej w przedsiębiorstwie dominują wartości holistyczno-altruistyczne, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo”. **Aksjologia holistyczno-altruistyczna** okazała się ważnym wymiarem zrównoważenia przedsiębiorstwa, co oznacza, że owemu zrównoważeniu sprzyjają: **holizm (wspólnotowość)**, kiedy wartością jest solidarność z innymi, ważny jest rozwój trwałych więzi z pracownikami, klientami, dostawcami, a nawet jednostkami rządowymi, lokalną społecznością; **altruizm**, czyli w relacjach z innymi podmiotami należy dążyć do jak najszerszego uwzględnienia interesów i potrzeb wszystkich

interesariuszy (również tych słabych), a środowisko naturalne traktowane jest jak interesariusz; **uznanie prymatu dobra przed prawem** – najważniejsze to postępować właściwie, sprawiedliwie względem społeczeństwa (a nawet wszelkiego życia), podstawowym zobowiązaniem jest korzyść społeczna (również międzypokoleniowa); **tożsamość przedsiębiorstwa jako uczestnika szerszego systemu**: scalona, współzależna, kształtowana przez relacje w szerszym systemie społeczno-przyrodniczym, w którym każdy element systemu ma wartość samą w sobie, a nie jest traktowany jedynie jako środek do celów przedsiębiorstwa.

Przyjęto hipotezę H7: „Im bardziej w przedsiębiorstwie dominuje zintegrowana logika poznawcza, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo”. **Zintegrowana logika poznawcza** jest jednym z wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa. Oznacza to, że przedsiębiorstwo jest tym bardziej zrównoważone, im bardziej dominuje w nim postrzeganie rzeczywistości jako kompleksowego systemu silnie oddziałujących ze sobą problemów ekonomiczno-społeczno-środowiskowych o różnych perspektywach czasowych i przestrzennych. W szczególności przedsiębiorstwo jest tym bardziej zrównoważone, im bardziej **kwestie społeczne i środowiskowe postrzegane są jako integralna część działalności przedsiębiorstwa**.

A ponadto przedsiębiorstwo jest tym bardziej zrównoważone, im bardziej w **procesach podejmowania decyzji**:

- uwzględniane są **relacje i interakcje** między różnymi problemami zrównoważenia przedsiębiorstwa (z uwzględnieniem wymiarów ekonomicznego, społecznego i środowiskowego oraz różnych perspektyw czasowych i przestrzennych);
- dokonywane są analizy, jak szersze rozwiązania systemowe (na poziomie globalnym, kraju, regionu, branży czy wewnątrz przedsiębiorstwa) oddziałują na działania przedsiębiorstwa;
- rozpatrywane są długo- i krótkoterminowe **konsekwencje** ekonomiczno-społeczno-środowiskowe, globalnie i lokalnie;
- uwzględniane są granice wzrostu;
- spodziewane są **sprzeczności (napięcia)** między kwestiami ekonomicznymi, środowiskowymi i społecznymi czy potrzebami różnych interesariuszy oraz stosowane jest uporządkowane, kompleksowe podejście do radzenia sobie z nimi.

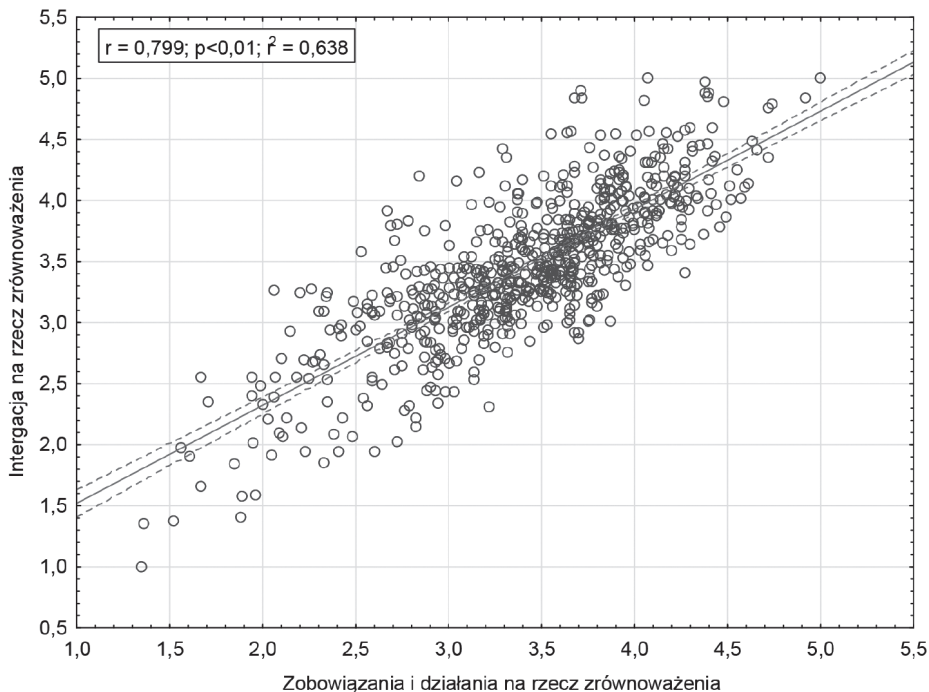
Przyjęto hipotezę H8: „Im bardziej zarządzanie przedsiębiorstwem jest stałym procesem zorientowanym na tworzenie wartości zrównoważonej i trwałej, tym bardziej zrównoważone przedsiębiorstwo”. Ów stały proces obejmuje **planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej**. Zmienne, które budowały wymiar zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa odnosiły się bezpośrednio do poszczególnych procesów zarządzania, a w szczególności do tego, w jakim stopniu sprzyjają one **ukierunkowaniu i integracji działań** na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej oraz sprzyjają **współzaangażowaniu** na rzecz tworzenia wartości zró-

noważonej i trwałej (wewnątrz- i międzyorganizacyjnie). Ponadto ważne jest również rozwijanie **ciągłości organizacyjnej**.

Hipotezę H9 należy odrzucić: „Najwyższy udział w strukturze zrównoważenia przedsiębiorstwa będą mieć dwa wymiary: zintegrowana logika poznawcza oraz aksjologia holistyczno-altruistyczna”. Przynajmniej ogólna struktura zrównoważenia przedsiębiorstwa uległa istotnej modyfikacji, a w konsekwencji trudno jest odnieść się bezpośrednio do hipotezy H9. W obliczu badań za kluczowe należy uznać dwa czynniki: „zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia” oraz „integrację na rzecz zrównoważenia”. „Aksjologia holistyczno-altruistyczna”, choć jest ważną statystycznie składową modelu, to jednak jej udział jest jednym z najmniejszych, co więcej jest ona składową głównego czynnika („zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia”). Podobnie wymiar „zintegrowana logika poznawcza” nie jest wymiarem podstawowym w strukturze zrównoważenia przedsiębiorstwa, lecz tylko buduje nadrzędny czynnik „integracja na rzecz zrównoważenia”. Choć jego udział w głównym czynniku jest bardzo wysoki, to ze względu na związek korelacyjny między czynnikami nadrzędnymi nie można przesądzać o jego istocie w zrównoważeniu przedsiębiorstwa. W związku z powyższym hipotezę H9 odrzucono.

Uwagi końcowe do struktury modelu

Formułując hipotetyczny model zrównoważenia przedsiębiorstwa założyliśmy, że będzie to zjawisko mierzone bezpośrednio przez sześć wymiarów. I choć wszystkie wymiary są istotne (hipotezy zostały potwierdzone), to równocześnie prawdziwa empirycznie okazała się inna niż zakładano struktura zrównoważenia. Model kształtowany jest przez **dwa główne czynniki**, które stanowią niejako dwa bardzo silnie skorelowane aspekty zrównoważenia przedsiębiorstwa (rys. 21). Z jednej strony mamy więc konstrukt „zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia”, który jest bliski obecnemu w literaturze pojęciu zrównoważenia przedsiębiorstwa określanemu przez cztery wymiary owego zrównoważenia: ekonomiczny, czyli *wartość zrównoważona i trwała*, społeczny, czyli *orientacja prospołeczna*, środowiskowy, czyli *orientacja prośrodowiskowa* oraz wymiar etyczny (zdecydowanie rzadziej postulowany), czyli *aksjologia holistyczno-altruistyczna*. Jednak zgodnie z modelem owym wymiarom towarzyszy drugi czynnik: „integracja na rzecz zrównoważenia”, który obejmuje zarówno aspekt odnoszący się do logiki poznawczej, czyli *zintegrowaną logikę poznawczą*, jak i praktyki *zarządzania zrównoważeniem*. Należało zatem odrzucić hipotezę dotyczącą wag wybranych wymiarów w strukturze zjawiska. Uzyskany wynik zostanie szerzej przedyskutowany w podsumowaniu rozdziału czwartego. Zanim jednak to nastąpi, ważna jest dalsza weryfikacja modelu.



Rys. 21. Relacja między dwoma głównymi czynnikami zrównoważenia przedsiębiorstwa – wykres rozrzutu ($n = 694$).

Źródło: opracowanie własne

4.3.4. Model zrównoważenia przedsiębiorstwa w zależności od kraju (Polska i Dania)

Jakość opracowanego modelu może być dodatkowo zweryfikowana przez sprawdzenie, czy jego struktura i parametry pozostają stałe w przypadku prób dla różnych krajów – dlatego też badania były realizowane w Polsce i w Danii.

Wcześniej sprawdzono, czy zgodnie z założeniem teoretycznym istnieją istotne różnice statystyczne między przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce i w Danii. Zastosowano test U Manna–Whitneya do sprawdzenia różnic między przedsiębiorstwami z Polski i Danii w odniesieniu do każdego wymiaru wchodzącego w skład modelu (wiersze zaznaczone na szaro) oraz do poszczególnych zmiennych budujących wymiary. Wyniki analiz wraz ze statystykami opisowymi wszystkich zmiennych, z podziałem na kraj funkcjonowania przedsiębiorstw, zawarto w tabeli 32. W ostatniej kolumnie symbolicznie oznaczono istotne statystycznie różnice (na szaro), oraz wskazano, jaki jest ich charakter (P oznacza Polskę, D – Danię).

Duńskie przedsiębiorstwa charakteryzowały się istotnie wyższymi wartościami od polskich dla wszystkich wymiarów wchodzących w skład modelu

Tabela 32. Statystyki opisowe wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa i zmiennych je budujących dla próby polskiej, duńskiej i ogółem wraz z testem różnic U Manna–Whitneya ze względu na kraj

Zmienne	Kraj									Test U Manna–Whitneya		Wynik
	Polska (n = 391)			Dania (n = 303)			Ogółem (n = 694)			Z	p	
	M	SD	MD	M	SD	MD	M	SD	MD			
Długoterminowa orientacja	3,21	0,76	3,25	3,43	0,68	3,38	3,30	0,73	3,38	-3,610	***	P < D
Orientacja na wyniki ekonomiczno-społeczno-środowiskowe	3,27	0,76	3,33	3,59	0,78	3,67	3,41	0,79	3,33	-5,710	***	P < D
Wartość zrównoważona i trwała	3,24	0,66	3,25	3,51	0,62	3,50	3,36	0,66	3,38	-5,586	0,000	P < D
Działanie w obiegu zamkniętym	3,46	0,82	3,60	3,65	0,74	3,60	3,54	0,79	3,60	-2,846	0,004	P < D
Proaktywność środowiskowa	3,12	1,26	3,25	3,40	1,15	3,75	3,24	1,22	3,50	-3,196	0,001	P < D
Orientacja prośrodowiskowa	3,29	0,91	3,40	3,52	0,80	3,63	3,39	0,87	3,50	-3,222	0,001	P < D
Zrównoważone miejsca pracy	3,66	0,87	3,80	3,76	0,61	3,80	3,70	0,77	3,80	-0,369	0,712	brak
Zrównoważone relacje z klientami	4,02	0,66	4,00	3,84	0,66	3,83	3,94	0,66	4,00	-3,738	***	P > D
Zrównoważone relacje z partnerami biznesowymi	3,70	0,71	3,67	3,75	0,67	3,83	3,72	0,69	3,67	-1,044	0,296	brak
Zrównoważone relacje z pozostałymi interesariuszami	3,59	0,66	3,56	3,69	0,61	3,78	3,63	0,64	3,67	-2,050	0,040	P < D
Współzaangażowanie na rzecz zrównoważenia	3,13	0,76	3,17	3,56	0,63	3,58	3,32	0,74	3,33	-7,513	***	P < D
Orientacja prospołeczna	3,62	0,60	3,63	3,72	0,53	3,74	3,66	0,58	3,71	-1,979	0,048	P < D
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	2,98	1,04	3,13	3,59	0,60	3,63	3,25	0,93	3,38	-8,667	***	P < D
Zintegrowana logika poznawcza	3,37	0,70	3,40	3,56	0,59	3,53	3,46	0,66	3,47	-3,813	***	P < D
Planowanie zorientowane na zrównoważenie	3,38	0,78	3,50	3,58	0,71	3,67	3,47	0,75	3,50	-3,229	0,001	P < D
Organizowanie sprzyjające zrównoważeniu	3,39	0,58	3,43	3,50	0,59	3,43	3,44	0,59	3,43	-2,368	0,018	P < D
Rozproszone przywództwo	3,46	0,75	3,50	3,61	0,64	3,63	3,53	0,71	3,63	-2,310	0,021	P < D
Kultura współdziałania	3,60	0,71	3,75	3,64	0,59	3,67	3,62	0,66	3,67	-0,156	0,876	brak
Kontrolowanie wspierające zrównoważenie	3,12	0,84	3,25	3,54	0,71	3,63	3,30	0,81	3,38	-6,754	***	P < D
Instrumenty wspierające zrównoważenie	3,10	0,94	3,17	3,42	0,84	3,50	3,24	0,91	3,33	-4,433	***	P < D
Ciągłość organizacyjna	3,62	0,80	3,75	3,66	0,78	3,75	3,64	0,79	3,75	-0,241	0,809	brak
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	3,38	0,63	3,41	3,56	0,57	3,57	3,46	0,61	3,46	-3,637	***	P < D

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; MD – mediana; Z – statystyka testu U Manna–Whitneya; p – poziom istotności, *** poziom $p < 0,001$; P – Polska, D – Dania

Źródło: opracowanie własne

zrównoważenia przedsiębiorstwa. Istotnie statystycznie wyższe wartości przyjmuje również większość zmiennych budujących wymiary. Tylko jedna zmienna była istotnie wyższa w Polsce niż w Danii, dotyczyła ona relacji między przedsiębiorstwem a jego klientami.

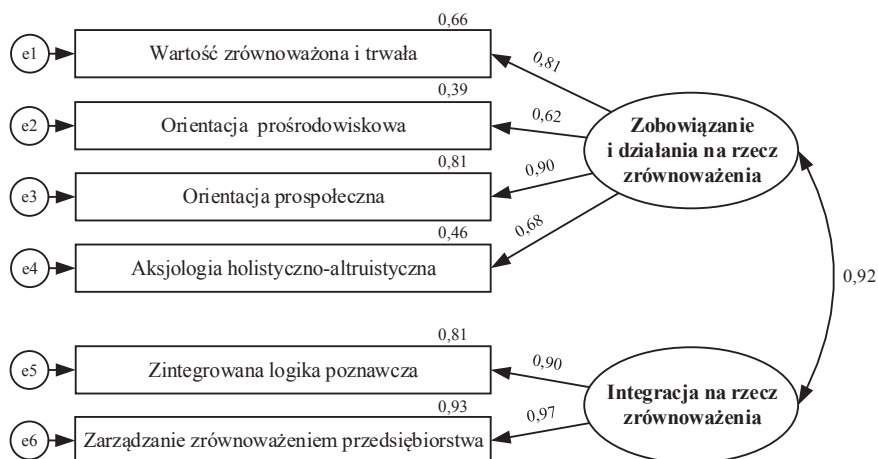
Zbudowano więc dwa kolejne modele confirmacyjne o strukturze Modelu nr 2 dla próby polskiej i duńskiej. W tabeli 33 zawarto miary dopasowania dla wszystkich modeli – dla Polski, dla Danii oraz dla całej próby.

Tabela 33. Porównanie modeli zrównoważenia przedsiębiorstwa dla próby polskiej i duńskiej

Statystyka	Polska ($n = 391$)	Dania ($n = 303$)	Cała próba ($n = 694$)
Chi kwadrat	23,578 ($df = 8$); $p < 0,01$	14,215 ($df = 8$); $p < 0,076$	25,761 ($df = 8$); $p < 0,001$
RMSEA	0,071	0,051	0,057
GFI	0,973	0,985	0,980
CMIN/DF	2,947	1,777	3,220

Źródło: opracowanie własne

Należy przyjąć, że dopasowanie wszystkich modeli jest zadowalające, przy czym, najlepiej dopasowany jest model z całej próby. Na rysunkach 22 i 23 zamieszczono graficzne modele kolejno dla Polski i Dani, a pod każdym modelem umieszczono tabelę z parametrami estymacyjnymi – niestandardyzowane współczynniki (kolejno tabela 34 i 35).



Rys. 22. Model ścieżkowy konfirmacyjnej analizy czynnikowej zrównoważenia przedsiębiorstwa dla Polski ($n = 391$)

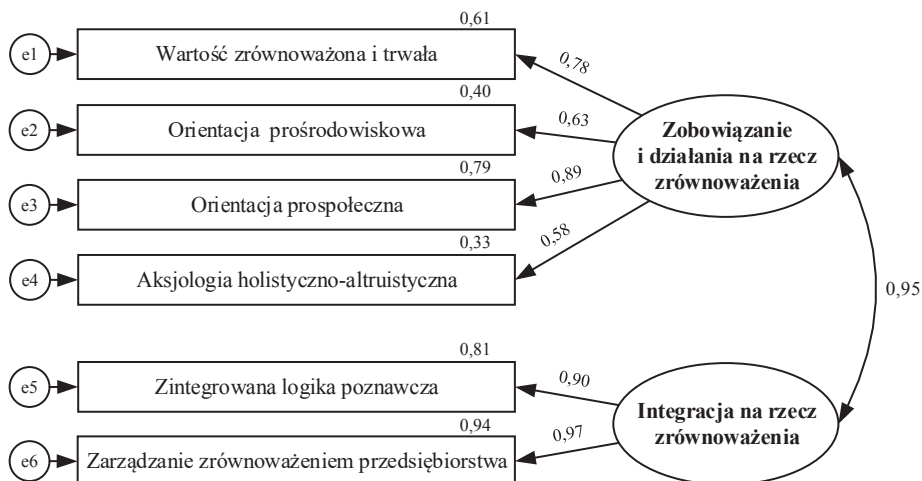
Źródło: opracowanie własne

Tabela 34. Niestandardyzowane współczynniki modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa dla Polski ($n = 391$)

Zmienne		Oszacowanie	S.E.	C.R.	p	
Wartość zrównoważona i trwała	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,000			
Orientacja prośrodowiskowa	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,057	0,076	13,909	***
Orientacja prospołeczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,056	0,055	19,339	***
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,340	0,103	12,993	***
Zintegrowana logika poznawcza	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	1,000			
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,979	0,031	31,714	***
Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	↔	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,302	0,030	10,247	***

Oszacowanie – niestandardyzowany współczynnik regresji; S.E. – błąd standardowy; C.R. – wartości statystyk testu istotności, p – poziom istotności, *** poziom $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne



Rys. 23. Model ścieżkowy konfirmacyjnej analizy czynnikowej zrównoważenia przedsiębiorstwa dla Danii ($n = 303$)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 35. Niestandaryzowane współczynniki modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa dla Danii ($n = 303$)

Zmienne		Oszacowanie	S.E.	C.R.	p	
Wartość zrównoważona i trwała	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,000			
Orientacja środowiskowa	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,034	0,090	11,433	***
Orientacja prospołeczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,969	0,056	17,216	***
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,706	0,069	10,229	***
Zintegrowana logika poznawcza	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	1,000			
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	1,048	0,037	27,974	***
Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	↔	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,245	0,025	9,847	***

Oszacowanie – niestandaryzowany współczynnik regresji; S.E. – błąd standardowy; C.R. – wartości statystyk testu istotności, p – poziom istotności, *** poziom $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne

Choć ważne było umieszczenie modeli zrównoważenia przedsiębiorstwa dla poszczególnych krajów, to równocześnie na szczególną uwagę zasługuje tabela 36, w której zestawiono wartości ładunków dla obu prób (a dodatkowo dla całej próby).

Zauważmy, że dla Polski i Danii parametry estymacyjne są porównywalne, różnice są nieznaczne. Można wskazać, że w Polsce aksjologia ma nieco wyższy udział w kształtowaniu zmiennej „zobowiązania i działania na rzecz zrównoważenia” i jest on w konsekwencji wyższy niż udział „orientacji środowiskowej”, gdy w Danii ta relacja jest odwrotna. Ponadto korelacja między dwiema zmiennymi nieobserwowalnymi – „zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia” oraz „integracja na rzecz zrównoważenia” jest nieco wyższa w Danii (choć w przypadku wszystkich modeli jest bardzo wysoka).

Mimo tych różnic struktury modeli zbudowanych na próbie polskiej i duńskiej pozwalają przyjąć strukturę modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa jako prawdziwą niezależnie od kraju.

Tabela 36. Standaryzowane współczynniki regresji dla modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa dla Polski, Danii i dla całej próby

Zmienne			Polska (n = 391)	Dania (n = 303)	Cała próba (n = 694)
Wartość zrównoważona i trwała	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,810	0,784	0,808
Orientacja prośrodowiskowa	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,624	0,635	0,633
Orientacja prospołeczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,900	0,887	0,889
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,681	0,576	0,650
Zintegrowana logika poznawcza	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,897	0,899	0,898
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,967	0,970	0,969
Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	↔	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,918	0,950	0,934

Źródło: opracowanie własne

4.3.5. Podsumowanie weryfikacji empirycznej modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa

Badania empiryczne pozwoliły na zweryfikowanie hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa. Przede wszystkim potwierdziły, że wszystkie wyszczególnione teoretycznie wymiary zrównoważenia przedsiębiorstwa mają istotny udział w strukturze zjawiska, mianowicie: wartość zrównoważona i trwała, orientacja prośrodowiskowa, orientacja prospołeczna, orientacja czasowa, zakres przestrzenny, aksjologia holistyczno-altruistyczna, zintegrowana logika poznawcza, zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa. Przy czym udział wymiaru czasowego i przestrzennego był weryfikowany pośrednio przez pozostałe wymiary.

Równocześnie struktura pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa okazała się inna niż zakładano. Na podstawie wyników badań należy przyjąć, że strukturę tę budują dwa silnie współzależne czynniki:

- **zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia**, który jest budowany przede wszystkim przez wartość zrównoważoną i trwałą (ładunek czynnikowy 0,81) i orientację prospołeczną (ładunek 0,89), a ponadto przez aksjologię holistyczno-altruistyczną (ładunek czynnikowy 0,65) i orientację prośrodowiskową (ładunek czynnikowy 0,63);

- **integracja na rzecz zrównoważenia**, która jest budowana przez zintegrowaną logikę poznawczą (ładunek czynnikowy 0,9) oraz zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa (ładunek czynnikowy 0,97).

Oba czynniki pozostają ze sobą w silnym związku korelacyjnym (0,93).

Badania empiryczne dowiodły, że choć przedsiębiorstwa funkcjonujące w Danii charakteryzowały się istotnie statystycznie wyższym zrównoważeniem niż te działające w Polsce, to struktura zjawiska zrównoważenia przedsiębiorstwa była zbliżona niezależnie od kraju.

4.4. Zrównoważenie przedsiębiorstwa a jego wyniki

W tej części pracy zostanie zbadana relacja między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego wynikami. Przy czym przyjęto rozumienie wyników przedsiębiorstwa w nawiązaniu do szerszego podejścia współczesnej postaci zarządzania efektywnością (ang. *performance management*) [Czekaj i Ziębicki, 2014]. Wyniki przedsiębiorstwa będą konstruktem wielowymiarowym, łączącym wyniki ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Nazwa *zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa* nawiązuje do pracy Grudzewskiego i in., którzy podkreślają, że to „zintegrowana efektywność społeczna, ekonomiczna i ekologiczna może i powinna stanowić przedmiot rachunku” [Grudzewski i in., 2010, s. 307].

Budując zmienną „zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa”, odniesiono się więc do trzech odrębnych jej aspektów: wyników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych. Przy formułowaniu poszczególnych pozycji skali tych trzech zmiennych opierano się na pracach: Bansal [2005], Székelyego i Knirsch [2005], Singha i in. [2009], Chowa i Chena [2012], Montiola i Delgado-Ceballosa [2014], Unermana i Chapmana [2014], Maletica i in. [2015], GRI [2018].

Pomiar wyników ekonomicznych odnosił się zarówno do finansowych, jak i pozafinansowych aspektów i obejmował 5 pozycji; oceniano: przychody, produktywność (niskie koszty), jakość (solidność, niezawodność, staranność), zwrot inwestycji (ROI), liczbę nowych produktów i/lub usług wdrożonych z sukcesem [Hongming i in., 2007; Matić, 2012; Maletic i in., 2015].

Wyniki społeczne dotyczyły stopnia, w jakim przedsiębiorstwa mają pozytywny udział w tworzeniu zdrowych i przyjaznych do życia społeczności na poziomie przedsiębiorstwa oraz całego łańcucha dostaw [McKenzie, 2004; Vallance i in., 2011; Crane i in., 2014]. Społeczne wyniki były mierzone przez 5 pozycji; oceniano: satysfakcję pracowników, zdrowie i bezpieczeństwo pracy, satysfakcję klientów, udział przedsiębiorstwa w rozwoju zdrowych i przyjaznych do życia społeczności ogółem oraz spełnienie kryteriów społecznych i środowiskowych przez dostawców.

Wyniki środowiskowe odnosiły się do wpływu działalności przedsiębiorstwa na środowisko naturalne w kontekście zużywanych zasobów oraz generowanych emisji i odpadów [Boiral i Henri, 2012; Clarkson i in., 2008; Maletic i in., 2015; Campos i in., 2015]. Mierzono je za pomocą 5 pozycji; oceniano: emisje, ścieki i odpady; zużycie materiałów niebezpiecznych, toksycznych, szkodliwych; zużycie zasobów ogółem (materiałów, energii, wody); wpływ na środowisko naturalne sprzedawanych produktów czy usług oraz wpływ na różnorodność biologiczną.

Ze względu na to, że badaniu poddano przedsiębiorstwa bardzo zróżnicowane pod względem wielkości, rodzaju działalności, formy własności, jak również funkcjonujące w różnych krajach, respondenci oceniali wyniki subiektywnie w porównaniu do konkurencji. W załączniku nr 3 zawarto pełną skalę pomiarową wyników przedsiębiorstwa.

W tabeli 37 przedstawiono statystyki rzetelności skal dla wszystkich wymiarów wyników przedsiębiorstwa. Skale wszystkich wymiarów należy uznać za rzetelne.

Tabela 37. Statystyki rzetelności skal pomiarowych Alfa Cronbacha dla wymiarów wyników przedsiębiorstwa ($n = 694$)

Zmienne	Liczba pozycji	Rzetelność Alfa Cronbacha
Wyniki ekonomiczne	5	0,740
Wyniki środowiskowe	5	0,802
Wyniki społeczne	5	0,793

Źródło: opracowanie własne

Została ponadto utworzona jedna zmienna „zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa” przez uśrednienie trzech zmiennych odnoszących się do różnych grup wyników. Było to możliwe ze względu na zadowalającą rzetelność zmiennych budujących nową zmienną (Alfa Cronbacha równe 0,777). W tabeli 38 zamieszczono statystyki opisowe wszystkich czterech zmiennych.

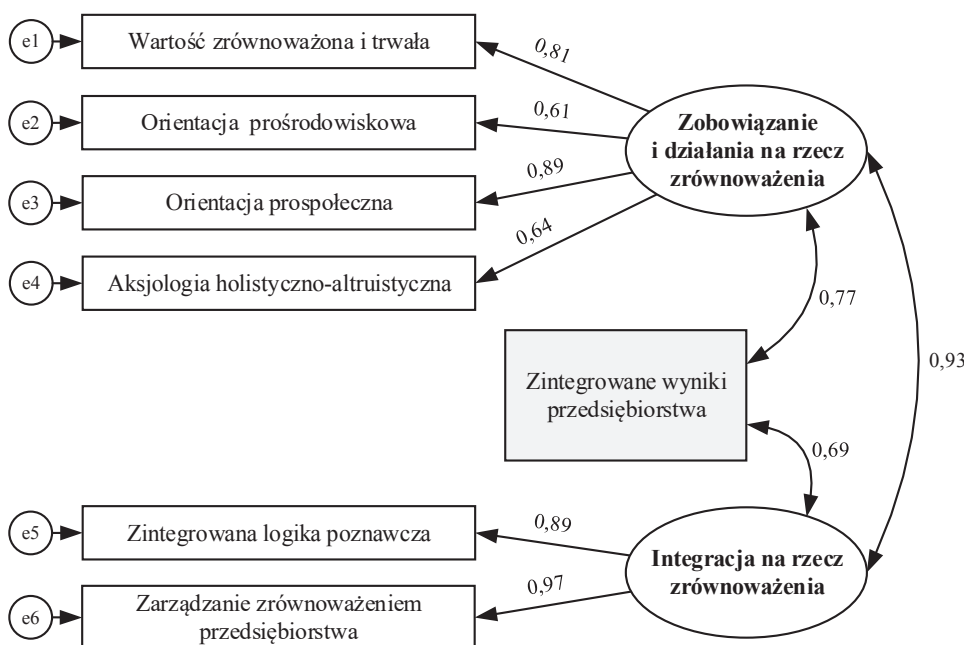
Tabela 38. Statystyki opisowe zmiennej zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa oraz jej wymiarów ($n = 694$)

Zmienne	Wartość średnia	Odchylenie standardowe	Mediana
Wyniki ekonomiczne	3,42	0,56	3,43
Wyniki środowiskowe	3,46	0,61	3,40
Wyniki społeczne	3,54	0,67	3,60
Zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa	3,47	0,51	3,44

Źródło: opracowanie własne

Postawiono hipotezę **H10**: *Im większe zrównoważenie przedsiębiorstwa, tym wyższe zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa.*

Wykonano kolejne modele ścieżkowe analizując potencjalne oddziaływania wyszczególnionych zmiennych nieobserwowalnych „zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia” oraz „integracja na rzecz zrównoważenia” z wynikami przedsiębiorstwa. Początkowo zbudowano modele uwzględniające kolejno: oddziaływanie obu czynników zrównoważenia na zintegrowane wyniki, a następnie każdego czynnika z osobna na zintegrowane wyniki. Wszystkie te modele okazały się źle dopasowane. Wtedy wprowadzono związki kowariancyjne. Po wykonaniu różnych wariantów modelu udało się stworzyć silny model przedstawiony na rysunku 24 (w tabeli 39 zaprezentowano oszacowania niestandardyzowane).



Rys. 24. Model ścieżkowy związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego zintegrowanymi wynikami ($n = 694$)

Źródło: opracowanie własne

Po obliczeniu parametrów modelu uzyskano wyniki: $\text{Chi}^2(12) = 35,099$; $p < 0,01$; $\text{RMSEA} = 0,053$; $\text{CMIN/DF} = 2,925$; $\text{GFI} = 0,976$, $\text{CFI} = 0,926$. Model jest więc dobrze dopasowany do danych. Zmienna „zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa” jest silnie skorelowana ze zmiennymi „zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia” (0,77) oraz „integracja na rzecz zrównoważenia” (0,69). Równocześnie wszystkie modele, w których próbowano określić kierunek zależności, okazały się istotnie gorsze od założonego. Model ten dowodzi więc współ-

Tabela 39. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego wynikami: niestandardyzowane współczynniki ($n = 694$)

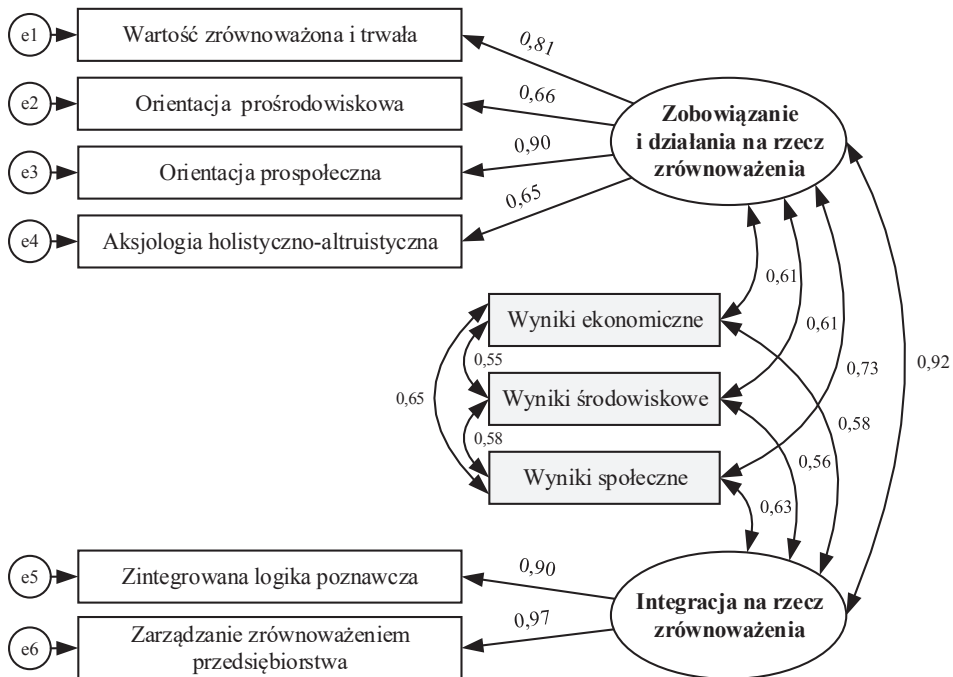
Zmienne		Oszacowanie	S.E.	C.R.	p	
Wartość zrównoważona i trwała	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,886	0,057	15,600	***
Orientacja środowiskowa	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,885	0,069	12,806	***
Orientacja prospołeczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,882	0,053	16,488	***
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,000			
Zintegrowana logika poznawcza	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,984	0,023	42,505	***
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	1,000			
Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	↔	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,315	0,028	11,205	***
Zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa	↔	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,226	0,020	11,603	***
Zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa	↔	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,203	0,016	13,055	***

Oszacowanie – niestandardyzowany współczynnik regresji; S.E. – błąd standardowy; C.R. – wartości statystyk testu istotności, p – poziom istotności, *** poziom $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne

występowania zrównoważenia przedsiębiorstwa z wynikami przedsiębiorstwa, jednak hipotezę odnoszącą się do oddziaływania zrównoważenia na wyniki należy odrzucić (**odrzucono hipotezę H10**).

Zbudowano również model, analizując poszczególne grupy wyników przedsiębiorstwa, osobno wyniki: ekonomiczne, społeczne i środowiskowe. Aby można było porównać, czy silniejsza zależność występuje między czynnikami zrównoważenia przedsiębiorstwa a zintegrowanymi wynikami, czy też między czynnikami a którąkolwiek z grup wyników (ekonomicznych, społecznych czy środowiskowych), połączono je związkami kowariancyjnymi (tak by uzyskać efekt interakcyjny). Wynik zaprezentowano na rysunku 25 (w tabeli 40 przedstawiono niestandardyzowane oszacowania).



Rys. 25. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a grupami wyników przedsiębiorstwa ($n = 694$)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 40. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a grupami wyników: niestandardyzowane współczynniki ($n = 694$)

Zmienne			Oszacowanie	S.E.	C.R.	p
Wartość zrównoważona i trwała	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,909	0,057	15,916	***
Orientacja prośrodowiskowa	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,942	0,070	13,468	***
Orientacja prospołeczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,900	0,053	16,904	***
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,000			
Zintegrowana logika poznawcza	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,991	0,022	44,783	***

Tabela 40. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a grupami wyników: niestandardyzowane współczynniki ($n = 694$) – cd.

Zmienne		Oszacowanie	S.E.	C.R.	p	
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	1,000			
Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	↔	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,319	0,028	11,447	***
Wyniki ekonomiczne	↔	Wyniki środowiskowe	0,181	0,017	10,774	***
Wyniki środowiskowe	↔	Wyniki społeczne	0,222	0,019	11,984	***
Wyniki ekonomiczne	↔	Wyniki społeczne	0,222	0,018	12,674	***
Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	↔	Wyniki ekonomiczne	0,192	0,018	10,418	***
Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	↔	Wyniki środowiskowe	0,217	0,021	10,274	***
Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	↔	Wyniki społeczne	0,268	0,024	11,329	***
Integracja na rzecz zrównoważenia	↔	Wyniki ekonomiczne	0,185	0,016	11,252	***
Integracja na rzecz zrównoważenia	↔	Wyniki środowiskowe	0,201	0,018	11,023	***
Integracja na rzecz zrównoważenia	↔	Wyniki społeczne	0,236	0,018	13,151	***

Oszacowanie – niestandardyzowany współczynnik regresji; S.E. – błąd standardowy; C.R. – wartości statystyk testu istotności, p – poziom istotności, *** poziom $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne

Po obliczeniu parametrów modelu uzyskano wyniki ($\text{Chi}^2(20) = 105,997$; $p < 0,01$; $\text{RMSA} = 0,079$; $\text{CMIN/DF} = 5,300$; $\text{GFI} = 0,939$, $\text{CFI} = 0,814$). Zauważmy, że model jest wystarczająco dobrze dopasowany. Korelacje między składowymi wynikami są umiarkowane, co wykazuje brak nadmiernego dopasowania już w fazie wstępnej. Istotny wniosek jest taki, że **siły związku dla każdej grupy wyników są niższe niż dla wyników zintegrowanych**. Na podstawie wyłonionego modelu można ponadto wnioskować, że wymiarem najsilniej związanym z głównymi czynnikami zrównoważenia przedsiębiorstwa są wyniki społeczne: 0,73 ze zmienną „zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia” oraz 0,63 ze zmienną „integracja na rzecz zrównoważenia”.

Model relacji między zrównoważeniem przedsiębiorstwa i jego wynikami w zależności od kraju (badania w Polsce i w Danii)

Zweryfikowano ponadto, czy związek między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego wynikami jest taki sam w przypadku różnych prób. Ponownie odniesiono się do dwóch krajów – Polski i Danii.

Zastosowano test U Manna–Whitneya do sprawdzenia różnic między przedsiębiorstwami z Polski i Danii w odniesieniu do zintegrowanych wyników przedsiębiorstwa (zaznaczono na szaro) oraz poszczególnych grup wyników. Wyniki analiz zawarto w tabeli 41 wraz ze statystykami opisowymi wszystkich zmiennych z podziałem na kraj funkcjonowania przedsiębiorstw.

Duńskie przedsiębiorstwa charakteryzowały się wartościami istotnie wyższymi od polskich w przypadku zintegrowanych wyników oraz wyników środowiskowych (w Danii przedsiębiorstwa wyżej oceniały swoje wyniki). Dla pozostałych grup – wyników ekonomicznych i społecznych – nie było istotnych różnic statystycznych.

Przeliczono model opisujący relacje między głównymi czynnikami zrównoważenia przedsiębiorstwa a jego zintegrowanymi wynikami dla Polski i dla Danii. W tabeli 42 zestawiono miary dopasowania dla różnych prób (dla Polski, Danii i dla całej próby).

Tabela 41. Statystyki opisowe zmiennej zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa i jej wymiarów wraz z testem różnic U Manna–Whitneya ze względu na kraj

Zmienne	Kraj									Test U Manna–Whitneya		Interpretacja
	Polska (n = 391)			Dania (n = 303)			Ogółem (n = 694)			Z	p	
	M	SD	MD	M	SD	MD	M	SD	MD			
Wyniki ekonomiczne	3,40	0,57	3,43	3,45	0,55	3,43	3,42	0,56	3,43	-1,070	0,285	brak
Wyniki środowiskowe	3,41	0,60	3,20	3,53	0,61	3,60	3,46	0,61	3,40	-2,897	0,004	P < D
Wyniki społeczne	3,51	0,70	3,60	3,57	0,62	3,60	3,54	0,67	3,60	-1,009	0,313	brak
Zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa	3,44	0,51	3,41	3,52	0,50	3,49	3,47	0,51	3,44	-2,097	0,036	P < D

M – wartość średnia; SD – odchylenie standardowe; MD – mediana; Z – statystyka testu U Manna–Whitneya; p – poziom istotności, P – Polska, D – Dania

Źródło: opracowanie własne

Tabela 42. Porównanie modeli związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a zintegrowanymi wynikami dla Polski, Danii i całej próby

Statystyka	Polska ($n = 391$)	Dania ($n = 303$)	Cała próba ($n = 694$)
Chi kwadrat	30,025 ($df = 12$); $p < 0,01$	25,193 ($df = 12$); $p < 0,01$	35,099 ($df = 12$); $p < 0,01$
RMSEA	0,062	0,060	0,053
GFI	0,970	0,962	0,980
CMIN/DF	2,502	2,099	2,925
CFI	0,912	0,917	0,926

Źródło: opracowanie własne

Oba modele dla Polski i dla Danii są dobrze dopasowane. Poniżej przedstawiono kolejno modele dla Polski (rys. 26, tab. 43) oraz dla Danii (rys. 27, tab. 44).

Rys. 26. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego zintegrowanymi wynikami dla próby polskiej ($n = 391$)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 43. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego zintegrowanymi wynikami: niestandardyzowane współczynniki dla próby polskiej ($n = 391$)

Zmienne			Oszacowanie	S.E.	C.R.	p
Wartość zrównoważona i trwała	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,752	0,058	12,954	***
Orientacja środowiskowa	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,776	0,076	10,248	***
Orientacja prospołeczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,805	0,057	14,042	***
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,000			
Zintegrowana logika poznawcza	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	1,003	0,032	31,443	***
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	1,000			
Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	↔	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,378	0,040	9,472	***
Zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa	↔	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,271	0,028	9,577	***
Zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa	↔	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,212	0,022	9,556	***

Oszacowanie – niestandardyzowany współczynnik regresji; S.E. – błąd standardowy; C.R. – wartości statystyk testu istotności, p – poziom istotności, *** poziom $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne



Rys. 27. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego zintegrowanymi wynikami dla próby duńskiej ($n = 303$)

Źródło: opracowanie własne

Tabela 44. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego zintegrowanymi wynikami dla próby duńskiej: niestandardyzowane współczynniki ($n = 303$)

Zmienne		Oszacowanie	S.E.	C.R.	p	
Wartość zrównoważona i trwała	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,569	0,188	8,363	***
Orientacja prośrodowiskowa	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,629	0,189	8,598	***
Orientacja prospołeczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,522	0,160	9,487	***
Aksjologia holistyczno-altruistyczna	←	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	1,000			
Zintegrowana logika poznawcza	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,932	0,032	28,725	***
Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	←	Integracja na rzecz zrównoważenia	1,000			
Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	↔	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,154	0,022	6,949	***
Zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa	↔	Zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia	0,122	0,017	7,374	***
Zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa	↔	Integracja na rzecz zrównoważenia	0,194	0,019	9,969	***

Oszacowanie – niestandardyzowany współczynnik regresji; S.E. – błąd standardowy; C.R. – wartości statystyk testu istotności, p – poziom istotności, *** poziom $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne

Jak widać na rysunkach modeli, czynnik „zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia” nieco silniej oddziałuje ze zintegrowanymi wynikami w Danii (0,81) niż w Polsce (0,76). Podobnie „integracja na rzecz zrównoważenia” jest silniej związana ze zintegrowanymi wynikami w Danii (0,73) niż w Polsce (0,67). Różnice te są jednak niewielkie. Można więc przyjąć, że modele na danych z Polski i Danii są porównywalne i zbieżne z modelem na całej próbie. Co więcej, choć nie załączono modeli pokazujących relację między głównymi czynnikami zrównoważenia przedsiębiorstwa a poszczególnymi grupami wyników przedsiębiorstwa, to relacje te są również porównywalne w przypadku Polski i Danii, a w swej strukturze takie same jak w modelu całościowym.

Można więc założyć, że model relacji między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego wynikami jest niezależny od kraju funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Podsumowanie

Badania pozwoliły odnieść pojęcie zrównoważenia przedsiębiorstwa do jego wyników, rozumianych wielowymiarowo jako zintegrowane wyniki ekonomiczno-społeczno-środowiskowe. Odrzucono hipotezę dotyczącą oddziaływania czynników zrównoważenia przedsiębiorstwa na jego wyniki, gdyż istotny okazał się związek korelacyjny. Wzrostowi wartości obu czynników zrównoważenia przedsiębiorstwa towarzyszy wzrost zintegrowanych wyników przedsiębiorstwa (korelacja między wynikami a czynnikiem „zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia” wynosiła 0,77, a między wynikami a „integracją na rzecz zrównoważenia” 0,69). Ważnym wnioskiem jest również to, że choć występuje istotna korelacja między poszczególnymi grupami wyników (ekonomicznym, społecznym i środowiskowym) a czynnikami zrównoważenia, to siły związku dla każdej grupy wyników są niższe niż dla wyników zintegrowanych. Wreszcie charakter i siła związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego zintegrowanymi wynikami nie różniły się istotnie w zależności od kraju funkcjonowania przedsiębiorstw.

4.5. Dwuczynnikowa koncepcja zrównoważenia przedsiębiorstwa

Wstępna konceptualizacja pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz jego empiryczna weryfikacja pozwalają na sformułowanie ostatecznej (w ramach niniejszego opracowania) koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa. Najważniejszą cechą struktury zrównoważenia przedsiębiorstwa jest występowanie **dwóch silnie współzależnych czynników**: zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia oraz integracja na rzecz zrównoważenia.

Czynnik: zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia

Czynnik pierwszy jest budowany przez cztery wymiary widoczne wprost w modelu empirycznym: wartość zrównoważona i trwała, orientacja prospołeczna, orientacja prośrodowiskowa oraz aksjologia holistyczno-altruistyczna. Dodatkowo owe cztery wymiary obejmują wszystkie perspektywy czasowe i przestrzenne. W wyniku tego czynnik ten został zdefiniowany jako:

Czynnik zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia dotyczy zakresu przyjętych przez przedsiębiorstwo zobowiązań i realizowanych działań na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały.

Punktem wyjścia sformułowania wszystkich wymiarów pierwszego czynnika były definicje wymiarów szerszego pojęcia rozwoju zrównoważonego i trwałego: ekonomicznego, środowiskowego, społecznego, czasowego, przestrzennego, a ponadto definicja aksjologii rozwoju zrównoważonego i trwałego (patrz rozdział pierwszy).

Istotą pierwszego wymiaru w strukturze czynnika jest **generowanie wartości zrównoważonej i trwałej**, czyli takiej wartości, która przyczynia się do rozwoju zdrowych i przyjaznych do życia społeczności, aktualnych i przyszłych oraz zdrowych ekosystemów, czemu służy trwała dochodowość przedsiębiorstwa. Pojęcie to odwołuje się do szerszego problemu nadrzędnego celu przedsiębiorstwa, a podstawą jego rozwoju są teorie odnoszące się do *roli biznesu w społeczeństwie* [Bowen, 1953; Friedman, 1970; Davis, 1973; Carroll, 1999; Wood, 1991; Freeman, 1984; Polowczyk, 2012a; Sadowal, 2015; Teczke i Buła, 2017], pojęcia *wartości w naukach o zarządzaniu* [Pitelis, 2009; Jaki, 2012] oraz koncepcji bezpośrednio odnoszących się do pojęcia *wartości zrównoważonej i trwałej* [Hart i Milstein, 2003; Sternad i in., 2016]. Tworzenie wartości zrównoważonej i trwałej wiąże się przede wszystkim z przyjęciem długookresowej orientacji prospołecznej i proekologicznej, co wymaga zaangażowania w działania na rzecz ciągłego doskonalenia procesów i produktów w kontekście ich wpływu na środowisko naturalne oraz na jakość życia interesariuszy. Ponadto wymiar ten obejmuje podejmowanie działań na rzecz rozwoju radykalnie nowych technologii, nowych produktów i/lub usług oraz wchodzenia na nowe rynki czy otwierania się na nowe grupy klientów w celu zaangażowania się w rozwiązywanie istotnych problemów społecznych i środowiskowych. Wartość zrównoważona i trwała oznacza również działania na rzecz trwałej dochodowości, która przejawia się w dążeniu do maksymalizacji całkowitego wyniku ekonomiczno-społeczno-środowiskowego i nieprzedkładania korzyści krótkotrwałych ponad długookresowe. Jest to więc koncepcja wymiaru ekonomicznego, która silnie nawiązuje do prac Harta i Milsteina [2003], Dyllicka i Muffa [2016] czy Sternada i in. [2016], jednak stoi w opozycji względem wielu obecnych w literaturze i praktyce, przykładowo Kuehna i McIntire'a [2014], RobecoSAM [2015], a nawet Portera i Kramera [2011].

Drugim kluczowym wymiarem czynnika jest **orientacja prospołeczna**, która oznacza zobowiązanie i wkład przedsiębiorstwa w tworzenie zdrowych i przyjaznych do życia społeczności aktualnych i przyszłych. Jest to wymiar w pełni zakorzeniony w *teorii interesariuszy* [Freeman, 1984; Clifton i Amran, 2011; Hörisch i in., 2014; Galuppo i in., 2014], przyjęto jednak podejście proaktywne czy inaczej: *podejście współzaangażowania* w relacjach przedsiębiorstwa z interesariuszami (bazujące głównie na koncepcji Sulkowskiego i in. [2018]). Wymiar ten realizuje się więc z jednej strony w dążeniu do pozytywnego wpływu produktów i działań przedsiębiorstwa na jakość życia różnych grup interesariuszy – pracowników,

klientów, lokalnej społeczności (aktualnie i w przyszłości, w całym łańcuchu dostaw) oraz realizacji zobowiązań względem inwestorów, konkurentów, administracji rządowej i organizacji pozarządowych. Z drugiej strony, jest on realizowany we współdziałaniu z interesariuszami na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego. Dokonuje się tego przez zaangażowanie przedsiębiorstwa w budowanie świadomości, informowanie i edukowanie pracowników, partnerów biznesowych, klientów oraz szerszej społeczności odnośnie do kwestii ważnych społecznie i środowiskowo oraz przez udział przedsiębiorstwa w różnych formach współpracy w sieci interesariuszy na rzecz rozwiązywania ważnych społecznie i środowiskowo spraw w krótkim i długim terminie, lokalnie i w ramach łańcucha dostaw.

Mniejszy udział w strukturze czynnika pierwszego, choć istotny statystycznie, miała **orientacja prośrodowiskowa**, która oznacza zobowiązanie i wkład przedsiębiorstwa w utrzymanie trwałej i zrównoważonej biosfery. Podstawą teoretyczną rozwoju tego wymiaru jest koncepcja *gospodarki o obiegu zamkniętym* [COM/2015/0614 final; *Towards a circular economy...*, 2015; *Growth within...*, 2015; Ghisellini i in., 2016], koncepcje *zarządzania cyklem życia produktu* [LCI, 2018] oraz *zintegrowanego zarządzania środowiskiem* [Kryński i in., 2013]. Podsumowując, orientacja prośrodowiskowa oznacza dążenie przedsiębiorstwa do ograniczenia wszelkich wpływów działalności przedsiębiorstwa (jej procesów i produktów), w całym cyklu życia i całym łańcuchu dostaw, przez niezużywanie zasobów, niegenerowanie odpadów oraz niezanieczyszczanie środowiska naturalnego. Przedsiębiorstwo funkcjonuje zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym. Przedsiębiorstwo jest też aktywne w przywracaniu, zachowaniu i rozwoju zdrowia ekosystemów.

Podobny udział w strukturze czynnika pierwszego miała **aksjologia holistyczno-altruistyczna**. Aksjologia zrównoważenia przedsiębiorstwa oznacza, że w przedsiębiorstwie dominują wartości takie jak: holizm (wspólnotowość), altruizm, uznanie prymatu dobra przed prawem, tożsamość przedsiębiorstwa jako uczestnika szerszego systemu. Jest to bezpośrednio nawiązanie do teorii *aksjologii rozwoju zrównoważonego i trwałego* zaproponowanej przez Papuzińskiego [2013]. Równocześnie na poziomie budowania hipotetycznego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa przyjęto, że wymiar aksjologiczny będzie jednym z najważniejszych w strukturze zjawiska. Był to wynik podzielenia poglądu, że tylko kwestie światopoglądowe i etyka mogą przyczynić się do rzeczywistego zaangażowania w działania na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego, poglądu reprezentowanego m.in. przez Pawłowskiego [2006], Washingtona [2015] czy Holdena i in. [2017]. Weryfikacja empiryczna dowiodła, że wymiar ten nie jest dominujący – nie tylko nie jest jednym z głównych czynników, ale nawet w strukturze jednego z czynników jest to wymiar mniej ważny. Należy jednak podkreślić, że okazał się on spójny i istotny statystycznie. Jego mniejszy udział może wynikać z tego, że ludziom, szczególnie menedżerom, trudno wypowiedzieć się na temat wartości, a łatwiej odnośnie do konkretnych działań, które są ich przejawem (choć jest to jedynie

intuicyjne przekonanie autorki). Można też wskazać, że zaangażowanie w działania na rzecz zrównoważenia przedsiębiorstwa mają nie tylko przesłanki etyczne, ale i biznesowe (pogląd ten jest dyskutowany m.in. w następujących pracach: Berns i in. [2009]; Sekerka i Stimel [2011]; Kotler i in [2012]; Gao i Bansal [2013]; Engert i in. [2016]).

Nie można wreszcie zapominać, że pośrednio został również potwierdzony udział **orientacji czasowej** oraz **zakresu przestrzennego** odnoszących się do wcielenia w powyższe wymiary trzech perspektyw czasowych (krótkoterminowej, długoterminowej i międzypokoleniowej) oraz trzech perspektyw przestrzennych (wewnątrz przedsiębiorstwa, lokalnie i globalnie). Podstawą teoretyczną tych wymiarów są przede wszystkim prace Bansal i DesJardine'a [2014] oraz Lozano [2012] w odniesieniu do wymiaru czasowego oraz propozycja Vermeulena i Witjesa [2016] w przypadku wymiaru przestrzennego.

Wielu badaczy opowiedziałoby się za poglądem, że czynnik pierwszy powinien być tożsamy z pojęciem zrównoważenia przedsiębiorstwa. Wynika to stąd, że powszechnie przyjmuje się, iż zrównoważenie przedsiębiorstwa jest zjawiskiem trójwymiarowym [Keijzers, 2002; Hart i Milistein, 2003; Dunphy i in., 2003; Potocan i Mulej, 2007; Gao, 2008; Smith i Sharicz, 2011; Schaltegger i in., 2013; RobecoSAM, 2015], obejmującym wymiary: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy (którym odpowiadają kolejno: wartość zrównoważona i trwała, orientacja prospołeczna i prośrodowiskowa). Tylko w niektórych koncepcjach wprost postulowane jest przyjęcie dodatkowego wymiaru etycznego (np. Potocan i Mulej [2007]; UN Global Compact [2010]), jednak w wielu propozycjach jest on obecny w sposób „niedopowiedziany” jako oczywisty element trzech podstawowych wymiarów (np. Dunphy i in. [2003]; Dyllick i Muff [2016]). Rzadko uwzględnia się też bezpośrednio wymiar czasowy (np. Bansal i DesJardine [2014]; Lozano [2012]) i przestrzenny (np. Keijzers [2002]; Vermeulen i Witjes [2016]), ale właściwie wszystkie koncepcje pośrednio odwołują się do ich wybranych aspektów (w ramach podstawowych trzech wymiarów).

Dyskusja nad istotą zrównoważenia przedsiębiorstwa ujawniła jednak znaczenie dodatkowych wymiarów tego pojęcia poza tymi, które wynikają niejako bezpośrednio z globalnej teorii rozwoju zrównoważonego i trwałego (choć oczywiście są właściwe poziomowi przedsiębiorstwa). Również w świetle przeprowadzonych badań empirycznych zrównoważenie przedsiębiorstwa jawi się jako koncepcja szersza.

Czynnik: integracja na rzecz zrównoważenia

Czynnik drugi budowany jest wprost przez dwa wyodrębnione teoretycznie wymiary: zintegrowaną logikę poznawczą oraz zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa, a pośrednio obejmuje również wymiary czasu i przestrzeni. Czynnik został zdefiniowany następująco:

Czynnik *integracja na rzecz zrównoważenia* obejmuje mechanizmy integrujące zobowiązania i działania przedsiębiorstwa na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały.

Zintegrowana logika poznawcza dotyczy **postrzegania rzeczywistości** jako kompleksowego systemu silnie oddziałujących ze sobą problemów ekonomiczno-społeczno-środowiskowych o różnych perspektywach czasowych i przestrzennych (zintegrowana logika poznawcza). Zgodnie z taką logiką wszelkie zobowiązania i działania przedsiębiorstwa na rzecz udziału w rozwoju zrównoważonym i trwałym są rozumiane w kontekście dynamicznej struktury współzależności wewnątrz przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa w jego otoczeniu (w szerokiej perspektywie czasowej i przestrzennej). Cechą owej logiki jest również dostrzeżenie istotnych, często nierozwiązywalnych sprzeczności i napięć kwestii ekonomicznych, środowiskowych i społecznych, które występują na różnych poziomach, działają według różnej logiki, w różnych ramach czasowych oraz w różnych skalach przestrzennych [Angus-Leppan i in., 2010; Hahn i in., 2018]. Wreszcie zintegrowana logika przyjmuje proaktywność względem wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego. Wymiar ten jednoznacznie odwołuje się do podejścia systemowego, w szczególności do teorii złożonych systemów adaptacyjnych i systemów „żywych” [Barile i in., 2014; Espinosa i Porter, 2011], koncepcji myślenia systemowego [Senge i in., 2010; Vemuri i Bellinger, 2017] oraz koncepcji paradoksu [Hahn i in., 2010, 2015, 2018].

Czynnik drugi obejmuje ponadto praktyki zarządzania przedsiębiorstwem, kiedy **zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa** jest rozumiane jako stały proces obejmujący planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej. Zarządzanie zrównoważeniem nie ma jednak charakteru zarządzania określonym problemem w przedsiębiorstwie, jak np. zarządzanie zasobami ludzkimi. Obejmuje ono, w nawiązaniu do Sternada i in. [2016], przedefiniowanie celów przedsiębiorstwa i istoty jego funkcjonowania w kontekście tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej. Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa obejmuje więc procesy ukierunkowywania i integrowania zobowiązań i działań na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego: od kształtowania wizji udziału przedsiębiorstwa w tym rozwoju, przez czynienie problemów zrównoważenia częścią głównej orientacji strategicznej, planowanie w kontekście udziału w globalnym systemie, aż po koordynację formalną działań czy mechanizmy kontrolne i raportowania udziału przedsiębiorstwa w rozwoju zrównoważonym i trwałym. Z drugiej strony, procesy zarządzania muszą sprzyjać współzaangażowaniu na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej (wewnątrz- i międzyorganizacyjnie), stąd szczególne znacznie przywództwa rozproszonego, kultury organizacyjnej zorientowanej na współdziałanie czy

organicznych rozwiązań strukturalnych. Podstawą teoretyczną wymiaru są przede wszystkim: teoria systemów (podobnie jak w przypadku logiki poznawczej); teorie strategiczne [Valente, 2015; Broman i Robèrt, 2017]; teoria modelu organicznego – w odniesieniu do struktur organizacyjnych [Burns i Stalker, 1961] i w odniesieniu do przywództwa [Avery i Bergsteiner, 2011; Bendell i in., 2017], koncepcja wartości zrównoważonej i trwałej [Hart i Milstein, 2003; Sternad i in., 2016] oraz teorie aksjologiczne [Papuziński, 2013].

Wymiar czasu i przestrzeni zostały również wcielone w oba empirycznie zweryfikowane wymiary czynnika drugiego, a odnosiły się do stopnia integracji zobowiązań i działań przedsiębiorstwa w trzech perspektywach czasowych oraz trzech perspektywach przestrzennych.

Podsumowanie

Definicja zrównoważenia przedsiębiorstwa wypracowana teoretycznie w rozdziale drugim monografii pozostaje niezmieniona w obliczu wyników empirycznych:

Zrównoważenie przedsiębiorstwa to zobowiązanie i działanie przedsiębiorstwa na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały.

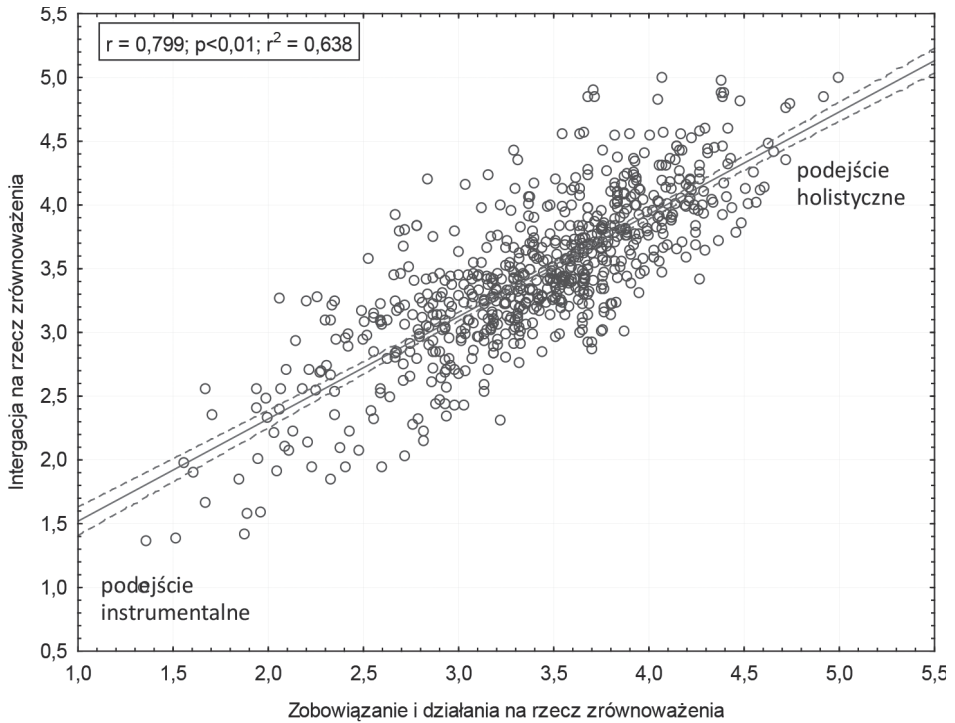
Równocześnie należy mówić o **dwuczynnikowej koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa**, która uznaje wagę: z jednej strony *wymiarów budujących zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia przedsiębiorstwa*, a z drugiej – *mechanizmów integrujących owe zobowiązania i działania*. Badania dowodzą silnej współzależności obu tych czynników.

Empiryczna weryfikacja pojęcia daje podstawy, by mówić o pewnym **kontinuum zrównoważenia przedsiębiorstwa**. Na jednym krańcu mamy do czynienia z sytuacją, w której przedsiębiorstwo nie przyjmuje dobrowolnie żadnych zobowiązań względem społeczeństwa, jedynie te narzucone zewnątrz, prawnie czy przez klientów. Jest to podejście instrumentalne. Na drugim – jest podejście, które można określić jako *holistyczne*, które w niniejszej pracy jest utożsamiane z ideałem, czyli *zrównoważonym przedsiębiorstwem*. Takie przedsiębiorstwo przyjmuje szerokie zobowiązania względem szerszego systemu, w którym funkcjonuje oraz podejmuje działania na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały owego systemu. Prowadzi to do redefinicji nadrzędnego celu przedsiębiorstwa od czysto ekonomicznych dążeń do tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej. Jest to przedsiębiorstwo usytuowane w sieci interesariuszy, gdzie właśnie relacja między przedsiębiorstwem a interesariuszami jest procesem tworzenia wspólnej wartości. Zrównoważone przedsiębiorstwo współdziała ponadto z interesariuszami na rzecz

przetrwania i rozwoju szerszego systemu, w długiej, nawet międzypokoleniowej perspektywie. Środowisko naturalne jest postrzegane jako ważny interesariusz, a więc przestaje być traktowane instrumentalnie, a przedsiębiorstwo dąży nie tylko do braku negatywnych oddziaływań środowiskowych, ale również jest proaktywne w przywracaniu, zachowaniu i rozwoju zdrowia ekosystemów – wspólnie z innymi interesariuszami. W przedsiębiorstwie zrównoważonym dominują wartości holistyczno-altruistyczne. Równocześnie to określone mechanizmy integracyjne sprzyjają w przedsiębiorstwie rozumieniu i reagowaniu na współzależne problemy ekonomiczno-społeczno-środowiskowe, problemy o charakterze wielopłaszczyznowym, nieliniowym, płynnym i nieprzewidywalnym, często wewnętrznie sprzecznym i zmiennym w czasie. Zrównoważone przedsiębiorstwo implementuje mechanizmy właściwe zintegrowanej logice poznawczej oraz wdraża procesy zarządzania, które sprzyjają współzaangażowaniu przedsiębiorstwa w rozwój zrównoważony i trwały w sieci interesariuszy oraz integrują zobowiązania i działania przedsiębiorstwa na rzecz tego rozwoju.

Można oczywiście wskazać pośrednie podejścia do zrównoważenia przedsiębiorstwa. Należy w tym miejscu odwołać się do dyskusji z początku rozdziału dotyczącej poziomów owego zrównoważenia. W literaturze przy określaniu poziomów zrównoważenia dominuje pogląd, że wzrost troski o sprawy społeczne i/lub środowiskowe oraz integracja spraw ekonomiczno-społeczno-środowiskowych z działaniami przedsiębiorstwa są rozpatrywane współzależnie (np. van Marrewijk i Werre [2003]; Potocan i Mulej [2007]; Dunphy i in. [2003]; Lozano [2008, 2012]; Senge i in. [2010]; Dyllick i Muff [2016]). Pogląd ten został potwierdzony w niniejszych badaniach, a w konsekwencji tych badań autorka musiała odejść od przekonania o rozłączności mechanizmów integracyjnych i kwestii aksjologicznych. Są to, co prawda, odrębne pojęcia, jednak występuje między nimi silna współzależność. Należy zatem uznać, że na kontinuum zrównoważenia przedsiębiorstwa będzie można wyznaczyć kolejne poziomy: od podejścia instrumentalnego po holistyczne. Na rysunku 28 ponownie przedstawiono wykres rozrzutu badanych przedsiębiorstw ze względu na dwa główne czynniki zrównoważenia przedsiębiorstwa, który wydaje się najlepiej obrazować dyskusowany problem.

Starik i Kanashiro [2013], analizując dotychczasowe teorie zarządzania, stwierdzają, że są one niewystarczające w obliczu wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego (przy czym autorzy ci skupili się na wyzwaniach środowiskowych). W związku z tym postulują konieczność wypracowania nowej teorii zarządzania. W odczuciu autorki pracy wypracowana teoretycznie i zweryfikowana empirycznie koncepcja zrównoważenia przedsiębiorstwa może stanowić pewien punkt odniesienia do refleksji nad dotychczasowymi teoretycznymi podejściami w naukach o zarządzaniu. Zrównoważenie przedsiębiorstwa jest bowiem złożonym konstruktem, który nie może być ograniczony do jednego nurtu teoretycznego. Z drugiej strony, jak wykazano w niniejszym opracowaniu, liczne rozwinięte dotychczas



Rys. 28. Relacja między dwoma głównymi czynnikami zrównoważenia przedsiębiorstwa – wykres rozrzutu od podejścia instrumentalnego do holistycznego ($n = 694$)

podejścia, mimo zidentyfikowanych ograniczeń, dały silne podstawy konceptualizacji wymiarów pojęcia. Wciąż brakuje jednoznacznych kryteriów oceny teorii zarządzania w kontekście rozwoju zrównoważonego i trwałego (mimo prób ich rozwijania przykładowo przez Gładwina i in. [1995] czy właśnie Starika i Kanashi [2013]).

Zakończenie

Współczesne przedsiębiorstwa coraz intensywniej komunikują zaangażowanie w sprawy ważne społecznie i środowiskowo, odwołując się do szeroko rozumianych kwestii rozwoju zrównoważonego i trwałego. Choć powszechne są zarzuty, że jest to jedynie *retoryka*, że podstawowe zasady funkcjonowania przedsiębiorstw pozostają niezmiennie [Cho i in., 2015; Koprnińska i Blewitt, 2018], to trudno nie zgodzić się z poglądem Przychodzenia [2013], że wyzwania rozwoju zrównoważonego i trwałego mają coraz większy wpływ na zarządzanie podmiotami gospodarczymi. Przedsiębiorstwa stoją przed narastającym problemem ograniczonych zasobów naturalnych. Oczywiście kwestia ograniczonych zasobów była zawsze właściwą działalnością gospodarczą, jednak w nowych warunkach, gdy rośnie świadomość rzeczywistej skończoności zasobów, rośnie potrzeba odmiennych sposobów myślenia i działania: w miejsce konkurencji o zasoby wyłania się nacisk na współpracę oraz współdzielenie zasobów, a jako kluczowe jawi się rozwijanie nowych (dynamicznych) kompetencji radzenia sobie z niepewnością związaną z tymi ograniczeniami. Ponadto narasta presja ze strony różnych grup interesariuszy (klientów, partnerów biznesowych, lokalnej społeczności, administracji rządowej czy organizacji pozarządowych), którzy mają bezpośredni i pośredni wpływ na rodzaj produktów i usług oraz sposoby i miejsca ich oferowania czy wytwarzania. Presja ta odnosi się nie tylko do kwestii środowiskowych, ale również do wpływu przedsiębiorstw na szeroko rozumianą jakość życia klientów, pracowników czy szerszej społeczności. Stawia to przed przedsiębiorstwami nowe wyzwania odnośnie do kształtowania relacji w sieci interesariuszy, relacji opartych na współdziałaniu i współzaangażowaniu, a nie na dominacji i uzależnieniu. Co więcej, wymaga to rozszerzenia grup interesariuszy, legitymizacji potrzeb i interesów również grup słabszych i przyszłych, nie tylko lokalnie, ale w całym łańcuchu dostaw. Trwa dyskusja nad tym, jaki jest i jaki powinien być *nadrzędny cel* przedsiębiorstwa oraz co jest istotą *wartości* przez nie generowanej [Sternad i in., 2016]. Narasta presja na raportowanie wyników wychodzących poza czysto ekonomiczne, a obejmujących również te społeczne i środowiskowe [Hąbek, 2013; Baldinger, 2014]. Równocześnie przedsiębiorstwa wciąż działają intuicyjnie w obliczu wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego, czego jedną z ważnych przyczyn jest brak wiedzy [Berns i in., 2009; Ihlen, 2015].

Pogłębiona analiza literatury ujawniła wiele nierozwiązanych teoretycznie problemów odnoszących się do zrównoważenia przedsiębiorstwa (w kontekście jego udziału w rozwoju zrównoważonym i trwałym), przede wszystkim: niejednoznaczność, a często sprzeczność w definicjach pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa;

brak zdefiniowania wymiarów tego pojęcia (wymiarów, które jednoznacznie odnoszą się do poziomu przedsiębiorstwa); brak kompleksowego odniesienia do relacji między wymiarami zrównoważenia; nierozstrzygnięte podstawy aksjologiczne pojęcia zrównoważenia; zbyt uproszczone podejście do stopniowości pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz brak kompleksowej empirycznej weryfikacji istniejących w literaturze koncepcji. Zidentyfikowane problemy były podstawą wyznaczenia celu głównego monografii.

Celem pracy było sformułowanie wielowymiarowej koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz jej empiryczna weryfikacja. Poruszone w monografii zagadnienie zrównoważenia przedsiębiorstwa zostało rozpatrzone na dwóch płaszczyznach badawczych: teoriopoznawczej oraz empirycznej. W wymiarze teoretycznym sformułowano wielowymiarową koncepcję zrównoważenia przedsiębiorstwa. Empiryczny wkład pracy dotyczył przede wszystkim weryfikacji zaproponowanej koncepcji, co zaowocowało odkryciem dwuczynnikowej struktury pojęcia. Ostatecznie w monografii przyjęto i zdefiniowano dwuczynnikową koncepcję zrównoważenia przedsiębiorstwa. W efekcie, przynajmniej w pewnym stopniu, udało się wypełnić wskazaną we wstępie lukę badawczą.

Poniżej zostaną omówione najważniejsze efekty pracy.

I. Sformułowano teoretyczną propozycję wielowymiarowej koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa

Ważną częścią pracy były rozstrzygnięcia terminologiczne. Wskazano na różnice w pojęciach zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz zrównoważonego przedsiębiorstwa, często stosowanych w literaturze wymiennie. *Zrównoważenie przedsiębiorstwa* jest więc pojęciem stopniowalnym, właściwym każdemu przedsiębiorstwu (atrybutem przedsiębiorstwa), a *zrównoważone przedsiębiorstwo* pewnym idealnym stanem docelowym. Przyjęto i uzasadniono określony sposób tłumaczenia kluczowych pojęć z języka angielskiego, przede wszystkim: rozwoju zrównoważonego i trwałego (ang. *sustainable development*), zrównoważonego przedsiębiorstwa (ang. *sustainable business*) oraz zrównoważenia przedsiębiorstwa (ang. *business sustainability*).

Zdefiniowano pojęcie zrównoważenia przedsiębiorstwa. Pogłębiona, krytyczna analiza kilkudziesięciu prac definiujących zrównoważenie przedsiębiorstwa (oraz zrównoważonego przedsiębiorstwa) wykazała, że jest to pojęcie złożone, integrujące wiele, często sprzecznych aspektów. Dzięki określeniu elementów wspólnych analizowanych koncepcji oraz zasadniczych rozbieżności między nimi zidentyfikowano dominujące w teorii zarządzania *podejścia* do rozumienia zrównoważenia przedsiębiorstwa. Wskazano, że owe podejścia są nie tylko różne, ale w pewnych aspektach sprzeczne (np. w warstwie aksjologicznej). W pracy przyję-

to, że zrównoważenie przedsiębiorstwa musi odnosić się do jego *udziału w rozwoju zrównoważonym i trwałym*. Ów udział stał się kluczowym kryterium sformułowania *stopniowalnej, wielowymiarowej* koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa. Dzięki temu kryterium (oraz wynikającym z niego stopniowalności i wielowymiarowości pojęcia) możliwe stało się równoczesne uwzględnienie różnych obecnych w literaturze podejść do rozumienia zrównoważenia i usytuowanie ich względem siebie.

Zrównoważenie przedsiębiorstwa zdefiniowano jako **zobowiązanie i działanie przedsiębiorstwa na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały**. Równocześnie przyjęto dominujący w literaturze pogląd, że jest to pojęcie wielowymiarowe.

Zidentyfikowano wymiary zrównoważenia przedsiębiorstwa, zdefiniowano je oraz omówiono relacje między nimi. Należy zdecydowanie podkreślić, że choć pojęcie zrównoważenia przedsiębiorstwa jest jednoznacznie zakorzenione w koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego, to błędne jest bezrefleksyjne przenoszenie znaczeń z poziomu globalnego na poziom przedsiębiorstwa (co niestety jest częstą praktyką). Poddano pogłębionej analizie zasadność przyjęcia wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa, które bezpośrednio nawiązują do wymiarów globalnej koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego (ekonomicznego, społecznego, środowiskowego a także czasowego i przestrzennego). Ostatecznie uznano, że są one ważne również na poziomie przedsiębiorstwa, jednak nie poprzestano na abstrakcyjnym odniesieniu ich do poziomu globalnego, ale jednoznacznie zdefiniowano je jako wymiary zrównoważenia przedsiębiorstwa, mianowicie:

- *wartość zrównoważona i trwała* (w nawiązaniu do wymiaru ekonomicznego) oznacza zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz generowania wartości zrównoważonej i trwałej, czyli wartości przyczyniającej się do rozwoju zdrowych i przyjaznych do życia społeczności, aktualnych i przyszłych, zdrowych ekosystemów, czemu służy trwała dochodowość przedsiębiorstwa;
- *orientacja prospołeczna* (wymiar społeczny) oznacza zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz tworzenia zdrowych i przyjaznych do życia społeczności aktualnych i przyszłych. Realizuje się to przez pozytywny wpływ produktów i działań przedsiębiorstwa na jakość życia interesariuszy oraz współodziaływanie z interesariuszami na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego;
- *orientacja prośrodowiskowa* (wymiar środowiskowy) oznacza zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz utrzymania trwałej i zrównoważonej biosfery, czyli przedsiębiorstwo nie zużywa zasobów, nie generuje odpadów oraz nie zanieczyszcza środowiska w całym cyklu życia produktu (funkcjonuje więc zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym) oraz ma udział w przywracaniu, zachowaniu i rozwoju zdrowia ekosystemów;
- *orientacja czasowa* (wymiar czasowy) oznacza integrację zobowiązań i działań przedsiębiorstwa w trzech perspektywach czasowych: krótkoterminowej, długoterminowej i międzypokoleniowej;

- *zakres przestrzenny* (wymiar przestrzenny) oznacza integrację zobowiązań i działań przedsiębiorstwa wewnątrz przedsiębiorstwa, lokalnie i globalnie.

Analiza relacji między wymienionymi wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa stała się podstawą wyszczególnienia dodatkowych wymiarów. W pracy odniesiono się nie tylko do zagadnienia współzależności między wymiarami zrównoważenia, ale również do właściwych temu pojęciu napięć i sprzeczności między wymiarami (oraz wewnątrz każdego z nich). W efekcie uznano za ważne **dodatkowe wymiary, których wcielenie pozwala na pełną konceptualizację pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa**. Są to:

- *zintegrowana logika poznawcza*, która odnosi się do praktykowanego w przedsiębiorstwie sposobu postrzegania rzeczywistości; dotyczy stopnia rozumienia dynamicznej struktury współzależności (również napięć i sprzeczności) wewnątrz przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa w otoczeniu, współzależności między podmiotami, zasobami, zdarzeniami i wynikami odnoszonymi się do wymiarów ekonomicznego, społecznego i środowiskowego, w krótkiej, długiej i międzypokoleniowej perspektywie czasowej, lokalnie i globalnie. Jest to poznawcza podstawa uznania zobowiązań przedsiębiorstwa na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego;
- *zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa*, które dotyczy tego, na ile procesy zarządzania w przedsiębiorstwie są zorientowane na tworzenie wartości zrównoważonej i trwałej; czy stale sprzyjają one ukierunkowaniu i integrowaniu zobowiązań i działań na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego oraz współzaangażowaniu (wewnątrz przedsiębiorstwa i w relacjach międzyorganizacyjnych) w rozwój zrównoważony i trwały;
- *aksjologia holistyczno-altruistyczna*, która pod względem moralnym sytuuje przedsiębiorstwo wobec wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego, jest moralną podstawą uznania zobowiązań przedsiębiorstwa na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego.

W efekcie sformułowano **teoretyczną propozycję wielowymiarowej koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa**. Ma ona charakter unikatowy na tle dotychczasowych propozycji nie tylko ze względu na specyfikę wielowymiarowej struktury zrównoważenia – rodzaj wyszczególnionych wymiarów oraz charakter relacji między nimi. Na uwagę zasługuje fakt, że z jednej strony koncepcja ta zakotwicza zrównoważenie przedsiębiorstwa w szerszym kontekście globalnego rozwoju zrównoważonego i trwałego, a z drugiej – identyfikuje i definiuje wymiary zrównoważenia oraz relacje między nimi na poziomie przedsiębiorstwa, wskazując na odrębność pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa, na jego jednoznaczne umiejscowienie w naukach o zarządzaniu.

Zaproponowana koncepcja stała się podstawą budowy hipotetycznego wielowymiarowego modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa. Określono hipotezy główne dotyczące wielowymiarowej struktury zrównoważenia przedsiębiorstwa. Hipotezy H1–H8 dotyczyły wymiarów budujących pojęcie zrównoważenia przed-

siębiorstwa, kolejno: wartości zrównoważonej i trwałej, orientacji prośrodowiskowej, orientacji prospołecznej, orientacji czasowej, zakresu przestrzennego, aksjologii holistyczno-altruistycznej, zintegrowanej logiki poznawczej oraz zarządzania zrównoważeniem przedsiębiorstwa. Sformułowano ponadto hipotezę, która odnosiła się do wagi owych wymiarów w strukturze zrównoważenia, w której szczególne znaczenie przypisano wymiarowi aksjologicznemu i logice poznawczej (hipoteza H9). Określono również hipotezy szczegółowe odnoszące się do struktur poszczególnych wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa (łącznie 13 hipotez szczegółowych).

II. Zweryfikowano empirycznie hipotetyczny model zrównoważenia przedsiębiorstwa

W celu zweryfikowania wielowymiarowej koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa przeprowadzono szerokie badania empiryczne – badania ankietowe. Starano się uzyskać próbę przedsiębiorstw o takich charakterystykach, które umożliwiłyby weryfikację pojęcia zrównoważenia przedsiębiorstwa. Dlatego też badaniami objęto przedsiębiorstwa funkcjonujące w dwóch różnych pod względem zaangażowania w sprawy rozwoju zrównoważonego i trwałego krajach: w Polsce i w Danii (przebadano łącznie 694 przedsiębiorstw – 56,3% z nich w Polsce, a 43,7% w Danii). Udało się ponadto uzyskać podobnie liczne grupy przedsiębiorstw w odniesieniu do ich wielkości oraz znaczne zróżnicowanie pod względem branży.

Weryfikacji hipotetycznego modelu dokonano w trzech krokach:

1. Zweryfikowano empirycznie hipotezy szczegółowe dotyczące struktur wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa

Przyjęto wszystkie hipotezy szczegółowe, gdyż mimo wprowadzenia pewnych zmian w ich strukturze sens merytoryczny wymiarów nie uległ zmianie. Weryfikacji hipotez dokonano na podstawie analizy rzetelności skal Alfa Cronbacha oraz, dla pojedynczych wymiarów, wykorzystując wyniki analizy eksploracyjnej (zastosowano metodę głównych składowych). Zbudowano zmienne odpowiadające sześciu z ośmiu wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa. Dwa wymiary: orientacja czasowa i zakres przestrzenny, nie były mierzone odrębnymi zmiennymi w modelu empirycznym, gdyż są one nieodzownie zintegrowane z pozostałymi wymiarami. Dlatego też hipotezy ogólne odnoszące się do tych dwóch wymiarów były weryfikowane pośrednio przez pozycje wchodzące w skład pozostałych wymiarów, w odniesieniu do stopnia uwzględnienia perspektyw czasowych i przestrzennych.

2. Zweryfikowano empirycznie hipotezy główne dotyczące struktury zrównoważenia przedsiębiorstwa

Zbudowano model ścieżkowy confirmacyjnej analizy czynnikowej dla wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa (Model nr 1). Jednak nie był on akceptowalny, dlatego podjęto decyzję o jego przekształceniu (zbudowano Model nr 2).

Model drugi okazał się dobrze dopasowany do danych i pozwolił na weryfikację postawionych hipotez głównych. Hipotetyczny model zrównoważenia przedsiębiorstwa zakładał, że będzie to zjawisko mierzone bezpośrednio przez sześć wymiarów w modelu empirycznym (obejmujących 8 wymiarów teoretycznych). I choć wszystkie wymiary okazały się istotne, to równocześnie prawdziwa empirycznie struktura zrównoważenia przedsiębiorstwa jest inna niż zakładano hipotetycznie. Model kształtowany jest bowiem przez dwa główne, silnie skorelowane czynniki, które są z kolei budowane przez wyodrębnione pierwotnie wymiary. W konsekwencji przyjęto wszystkie hipotezy odnoszące się do składowych struktury (czyli hipotezy H1–H8), jednak ze względu na nową, ostateczną **dwuczynnikową strukturę zrównoważenia przedsiębiorstwa** odrzucono hipotezę H9, która dotyczyła wagi wybranych wymiarów w strukturze zrównoważenia.

3. Zweryfikowano model zrównoważenia przedsiębiorstwa w zależności od kraju (Polska i Dania)

Analiza dowiodła, że choć przedsiębiorstwa funkcjonujące w Danii charakteryzowały się istotnie wyższym zrównoważeniem niż te działające w Polsce (zastosowano test U Manna-Whitneya), to struktura zjawiska zrównoważenia przedsiębiorstwa była zbliżona niezależnie od kraju (zbudowano odrębne modele konfirmacyjnej analizy czynnikowej dla każdego z krajów). Stało się to więc dodatkowym argumentem uprawdopodobniającym przyjętą strukturę pojęcia zrównoważenia – nie tylko lokalnie (w Polsce), ale szerzej, można przypuszczać, że przynajmniej dla przedsiębiorstw funkcjonujących w krajach europejskich. Zweryfikowane różnice w poziomie zrównoważenia między przedsiębiorstwami funkcjonującymi w Polsce i w Danii otwierają pole do dyskusji nad uwarunkowaniami poziomu zrównoważenia przedsiębiorstwa oraz poszukiwania czynników kontekstowych mających znaczenie dla rozwoju owego zrównoważenia.

W efekcie przeprowadzonych badań sformułowano dwuczynnikową koncepcję zrównoważenia przedsiębiorstwa, w której oba czynniki są silnie współzależne. Na rysunku 29 przedstawiono podsumowanie koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa, uwidocznione są owe współzależne czynniki, wymiary je kształtujące oraz definicje tych wymiarów. Wyszczególnione empirycznie czynniki zdefiniowano następująco:

- Czynnik pierwszy – **zobowiązanie i działania na rzecz zrównoważenia** dotyczy zakresu przyjętych przez przedsiębiorstwo zobowiązań i realizowanych działań na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały. Jest on budowany przez takie wymiary jak: wartość zrównoważona i trwała, orientacja prospołeczna, orientacja prośrodowiskowa oraz aksjologia holistyczno-altruistyczna (przy czym owe cztery wymiary obejmują wszystkie perspektywy czasowe i przestrzenne). Jest to czynnik, który przez wielu badaczy mógłby być uznany za tożsamy z pojęciem zrównoważenia przedsiębiorstwa (trójwymiarowa koncepcja), do którego został wcielony wymiar aksjologiczny. Najważniejszy-

Zrównoważenie przedsiębiorstwa - zobowiązanie i działanie przedsiębiorstwa na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały.

ZOBOWIĄZANIE I DZIAŁANIA NA RZECZ ZRÓWNOWAŻENIA	Wartość zrównoważona i trwała	Zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz generowania wartości zrównoważonej i trwałej czyli wartości przyczyniającej się do rozwoju zdrowych i przyjaznych do życia społeczności (aktualnych i przyszłych) oraz zdrowych ekosystemów, czemu służy trwała dochodowość przedsiębiorstwa.
	Orientacja prospołeczna	Zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz tworzenia zdrowych i przyjaznych do życia społeczności, aktualnych i przyszłych. Realizuje się to przez: pozytywny wpływ produktów i działań przedsiębiorstwa na jakość życia interesariuszy oraz współzaangażowanie się razem z interesariuszami w działania na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego.
	Orientacja prośrodowiskowa	Zobowiązanie i działania przedsiębiorstwa na rzecz utrzymania trwałej i zrównoważonej biosfery, co oznacza funkcjonowanie zgodnie z zasadami gospodarki o obiegu zamkniętym oraz udział w przywracaniu, zachowaniu i rozwoju zdrowia ekosystemów.
	Holistyczno-altruistyczna aksjologia	Uznanie wartości holistyczno-altruistycznych: wspólnotowość, altruizm, uznanie prymatu dobra przed prawem, tożsamość przedsiębiorstwa jako uczestnika szerszego systemu.
INTEGRACJA NA RZECZ ZRÓWNOWAŻENIA	Zintegrowana logika poznawcza	Postrzeganie rzeczywistości jako kompleksowego systemu silnie oddziałujących ze sobą problemów ekonomiczno-społeczno-środowiskowych, o różnych perspektywach czasowych i przestrzennych.
	Zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa	Stały proces obejmujący planowanie, organizowanie, przeprowadzenie i kontrolowanie na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej.

Silna współzależność

Orientacja czasowa: integracja zobowiązań i działań przedsiębiorstwa w trzech perspektywach czasowych: krótkoterminowej, długoterminowej i międzypokoleniowej.

Zakres przestrzenny: integracja zobowiązań i działań przedsiębiorstwa wewnątrz przedsiębiorstwa, lokalnie i globalnie.

Podejście instrumentalne

Podejście holistyczne

Rys. 29. Koncepcja zrównoważenia przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne

mi wymiarami czynnika były: wartość zrównoważona i trwała oraz orientacja prospołeczna. Zaskakujące jest to, że orientacja prośrodowiskowa okazała się mniej ważnym wymiarem w strukturze czynnika (choć oczywiście istotna statystycznie) niż dwa pierwsze. Podobnie istotnie mniejszy był udział wymiaru aksjologicznego. Z jednej strony, co ważne w kontekście dyskusji literaturowych, dowiedziono empirycznie istoty wymiaru aksjologicznego dla zrównoważenia przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, jego mniejszy udział wydaje się dowodzić, że w przyjmowaniu zobowiązań i w działaniach na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego ważne są nie tylko przesłanki etyczne, ale również inne, w tym biznesowe.

- Czynniki drugi: **integracja na rzecz zrównoważenia** obejmuje *mechanizmy integrujące zobowiązania i działania przedsiębiorstwa na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały*. Jest on kształtowany przez dwa wyodrębnione teoretycznie wymiary: zintegrowaną logikę poznawczą (a owa integracja dotyczy wszystkich perspektyw czasowych i przestrzennych) oraz zarządzanie zrównoważeniem przedsiębiorstwa. Czynniki ten bezpośrednio odwołuje się do wymiarów zrównoważenia właściwych poziomowi przedsiębiorstwa. Stanowi weryfikację coraz częściej postulowanych poglądów w obszarze problematyki zrównoważenia przedsiębiorstwa na temat istoty integracji działań związanych z udziałem przedsiębiorstw w rozwoju zrównoważonym i trwałym [Gao i Bansal, 2013; Barile i in., 2014; Hahn i in., 2018].

Empiryczna weryfikacja pojęcia daje ponadto podstawy, by mówić o pewnym **kontinuum zrównoważenia przedsiębiorstwa**. Na jednym krańcu mamy do czynienia z sytuacją, w której przedsiębiorstwo nie przyjmuje dobrowolnie żadnych zobowiązań względem społeczeństwa, jedynie te narzucone zewnątrz (np. prawnie czy przez klientów). Jest to podejście instrumentalne. Na drugim zaś krańcu jest podejście, które można określić jako holistyczne, które w niniejszej pracy jest utożsamiane z ideałem, czyli zrównoważonym przedsiębiorstwem. Ów ideał oznacza, że przedsiębiorstwo jest społecznym artefaktem w skali mezo, silnie oddziałującym środkiem osiągnięcia rozwoju trwałego i zrównoważonego [Parrish i 2007], a przyjmowane przez takie przedsiębiorstwo zobowiązania i podejmowane działania mają istotny pozytywny wpływ w krytycznych i właściwych obszarach na rzecz społeczeństwa i planety [Dyllick i Muff, 2016].

Przeprowadzone badania empiryczne mają charakter unikatowy, gdyż – według wiedzy autorki – nie dokonano dotychczas empirycznej weryfikacji struktury zrównoważenia przedsiębiorstwa rozumianej tak kompleksowo – ze względu zarówno na rodzaj wyszczególnionych wymiarów, jak i na zasięg prowadzonych międzynarodowo badań. Wyniki empirycznej weryfikacji modelu dały ponadto podstawę do sformułowania **dwuczynnikowej koncepcji zrównoważenia przedsiębiorstwa**, która uznaje wagę z jednej strony *wymiarów budujących zobowiązania i działania na rzecz zrównoważenia przedsiębiorstwa*, a z drugiej – *mechanizmów integrujących owe zobowiązania i działania*.

III. Zweryfikowano związek między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego wynikami

W pracy zbadano związek między pojęciem zrównoważenia przedsiębiorstwa a jego wynikami. Zweryfikowano postawioną wcześniej hipotezę H10 dotyczącą oddziaływania czynników zrównoważenia przedsiębiorstwa na jego wyniki, przy czym wyniki rozumiano jako zintegrowane wyniki ekonomiczno-społeczno-środowiskowe (zbudowano model confirmacyjnej analizy czynnikowej). Hipoteza została odrzucona, gdyż czynniki zrównoważenia przedsiębiorstwa nie oddziałują na zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa ani na żadną z grup wyników (ekonomicznych, społecznych czy środowiskowych). Równocześnie analiza wykazała, że istnieje istotny związek korelacyjny między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego wynikami, co oznacza, że wzrostowi wartości obu czynników zrównoważenia przedsiębiorstwa towarzyszy wzrost zintegrowanych wyników przedsiębiorstwa. Analiza wykazała ponadto, że występuje istotna korelacja między oboma czynnikami zrównoważenia przedsiębiorstwa a wszystkimi grupami wyników: ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi, jednak siła związku dla każdej grupy wyników okazała się niższa niż między czynnikami zrównoważenia a wynikami zintegrowanymi. Co więcej, uzyskane zależności nie różniły się istotnie w zależności od kraju funkcjonowania przedsiębiorstw.

Wynik ten uznano za ważny głos w kontekście trwającej kilkadziesiąt lat dyskusji nad związkiem między zaangażowaniem społecznym i środowiskowym przedsiębiorstw a ich efektywnością czy szeroko rozumianym powodzeniem [Orlitzky i in., 2003; Margolis i in., 2009; Gao i Bansal, 2013; Przychodzeń, 2013; Grewatsch i Kleindienst, 2017]. Niniejsze badania wskazują na pozytywny związek o charakterze korelacyjnym między *zobowiązaniem i działaniem przedsiębiorstwa na rzecz wkładu w rozwój zrównoważony i trwały* a jego wynikami – zarówno wynikami zintegrowanymi, jak i poszczególnymi grupami wyników (ekonomicznych, społecznych i środowiskowych).

Sformułowany model zrównoważenia przedsiębiorstwa daje podstawę do **dalszych badań nad tym zjawiskiem**. Przede wszystkim znajomość struktury oraz zweryfikowana skala pomiarowa otwierają możliwość rozwijania narzędzi diagnostycznych – zarówno na potrzeby dalszych badań naukowych nad zrównoważeniem przedsiębiorstw, jak również tych służących przedsiębiorstwom czy organizacjom rządowym.

Ważnym rozszerzeniem uzyskanych wyników byłoby zbadanie, jakie są uwarunkowania różnic w poziomie zrównoważenia przedsiębiorstw w zależności od zmiennych kontekstowych – cech samych przedsiębiorstw oraz ich otoczenia. Taka wiedza może zaowocować rozwijaniem narzędzi doskonalenia przedsiębiorstw, ale również budowaniem rozwiązań branżowych lub regionalnych sprzyjających pozytywnemu udziałowi przedsiębiorstw w rozwoju zrównoważonym i trwałym.

Powstały model nie rozstrzyga, jak należy doskonalić zrównoważenie przedsiębiorstwa. Znajomość struktury zjawiska może jednak stanowić podstawę wyznaczenia obszarów, kierunków i scenariuszy zmian czy formułowania metod i technik rozwoju – tych ogólnych oraz tych właściwych poszczególnym rodzajom przedsiębiorstw oraz kontekstom ich funkcjonowania (zależnie od wielkości, branży, kraju funkcjonowania, zasięgu prowadzenia działalności, zależności od otoczenia, dynamiki tego otoczenia itp.). Równocześnie jednak model ujawnia złożoność tego zjawiska oraz to, że obejmuje ono wiele wymiarów, których zmiana stanowi olbrzymie wyzwanie; niech przykładem będzie trudność kształtowania wartości holistyczno-altruistycznych, złożoność rozwoju zintegrowanej logiki poznawczej czy budowania kultury współdziałania (wymiar zarządzania). Jest to interesujący, jednak bardzo szeroki i zróżnicowany obszar badawczy, który wymaga zastosowania również innych niż statystyczne metod badawczych.

Wypracowany model ma również **implikacje praktyczne**:

- zrozumienie struktury zrównoważenia przedsiębiorstwa dostarcza wiedzy na temat obszarów istotnych w działalności przedsiębiorstwa w kontekście wyzwań rozwoju zrównoważonego i trwałego. Sprzyja odejściu od rozumienia istoty zrównoważenia przedsiębiorstwa jako zaangażowania w wybrane sprawy środowiskowe czy społeczne. Daje podstawę podejmowania działań o charakterze strategicznym i operacyjnym, które uwzględniają złożoność zobowiązań i działań na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej;
- wypracowana koncepcja dowodzi współzależności między różnymi aspektami zrównoważenia przedsiębiorstwa. Równocześnie demaskuje dominujący w praktyce pogląd *wygrana–wygrana*, gdyż jednoznacznie wskazuje na konieczność radzenia sobie ze sprzecznościami i napięciami między różnymi wymiarami owego zrównoważenia;
- model przyczynia się do zrozumienia istotny i rodzaju mechanizmów integracji zobowiązań i działań na rzecz tworzenia wartości zrównoważonej i trwałej, dzięki czemu sprzyja podejmowaniu działań kompleksowych i proaktywnych;
- model może być podstawą rozwijania konkretnych narzędzi diagnostycznych, które mogą służyć przedsiębiorstwom do oceny zrównoważenia przedsiębiorstwa, do formułowania priorytetów, wyznaczenia kierunków zmian, adaptacji czy rozwijania nowych metod i technik na rzecz doskonalenia poszczególnych wymiarów zrównoważenia oraz całego zjawiska.

Zweryfikowany model może stanowić istotną podstawę do rozwijania programów kształcenia menedżerów (i innych pracowników) w obszarze problematyki zrównoważenia przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Aaker D.A., 1996, *Building strong brands: Building, measuring, and managing brand equity*, The Free Press, New York.
- Ackoff R.L., 1971, *Towards a system of systems concepts*, *Management Science*, 17 (11), 661–671.
- Adamczyk J., Nitkiewicz T., 2007, *Programowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Adamik A., Szymańska K., 2013, *Organizacja w środowisku społecznym i przyrodniczym – droga ku odpowiedzialnej organizacji*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer Business, Warszawa, 392–440.
- Adams C.A., 2015, *The international integrated reporting council: a call to action*, *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 23–28.
- Adams S., Simnett R., 2011, *Integrated Reporting: An opportunity for Australia's not-for-profit sector*, *Australian Accounting Review*, 21, 3, 292–301.
- Aguinis H., Glavas A., 2012, *What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda*, *Journal of Management*, 38 (4), 932–968.
- Ahi P., Searcy C., 2013, *A comparative literature analysis of definitions for green and sustainable supply chain management*, *Journal of Cleaner Production*, 52, 329–341.
- Åhman H., 2013, *Social sustainability – society at the intersection of development and maintenance*, *Local Environment*, 18 (10), 1153–1166.
- Ahmos D.P., Duchon D., McDaniel R.R. Jr, Huonker J.W., 2002, *What a Mess! Participation as a Simple Managerial Rule to „Complexify” Organizations*, *Journal of Management Studies*, 39 (2), 189–206.
- Alperovitz G., 2014, *The Political-Economic Foundations of a Sustainable System*, [w:] *State of the World 2014*, Island Press, Washington, 191–202.
- Ameer R., Othman R., 2012, *Sustainability practices and corporate financial performance: A study based on the top global corporations*, *Journal of Business Ethics*, 108 (1), 61–79.
- Amini M., Bienstock C.C., 2014, *Corporate sustainability: an integrative definition and framework to evaluate corporate practice and guide academic research*, *Journal of Cleaner Production*, 76, 12–19.
- Anand S., Sen A., 2000, *Human development and economic sustainability*, *World Development*, 28 (12), 2029–2049.
- Anderson D.R., *The critical importance of sustainability risk management*, *Risk Management*, 2006, 53(4), 66–74.
- Anderson R., 2009, *The business logic of sustainability*, TED presentation, https://www.ted.com/talks/ray_anderson_on_the_business_logic_of_sustainability/ (dostęp: 18.12.2018).
- Angus-Leppan T., Benn S., Young L., 2010, *A sensemaking approach to trade-offs and synergies between human and ecological elements of corporate sustainability*, *Business Strategy and the Environment*, 19 (4), 230–244.
- Ansari Z.N., Kant R., 2017, *A state-of-art literature review reflecting 15 years of focus on sustainable supply chain management*, *Journal Of Cleaner Production*, 142, 2524–2543.
- Arnold R.D., Wade J.P., 2015, *A definition of systems thinking: a systems approach*, *Procedia Computer Science*, 44, 669–678.
- Asif M., Searcy C., 2014, *Towards a standardised management system for corporate sustainable development*, *The TQM Journal*, 26 (5), 411–430.
- Asif M., Searcy C., Zutshi A., Ahmad N., 2011, *An integrated management systems approach to corporate sustainability*, *European Business Review*, 23, 4, 353–367.

- Assadourian E., 2013, *Re-engineering Cultures to Create a Sustainable Civilization*, [w:] *State of the World 2013. Is Sustainability Still Possible?*, The Worldwatch Institute, Island Press, Washington, 113–125.
- Assefa G., Frostell B., 2007, *Social sustainability and social acceptance in technology assessment: A case study of energy technologies*, *Technology in Society*, 29 (1), 63–78.
- Aven T., 2016, *Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation*, *European Journal of Operational Research*, 253 (1), 1–13.
- Avery G.C., 2004, *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*, Sage, London.
- Avery G. C., Bergsteiner H., 2011, *Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance*, *Strategy & Leadership*, 39 (3), 5–15.
- Azapagic A., 2003, *Systems approach to corporate sustainability: a general management framework*, *Process Safety and Environmental Protection*, 81 (5), 303–316.
- Babu S.S., Datta S.K., 2015, *Revisiting the link between socio-economic development and environmental status indicators – focus on panel data*, *Environment, Development and Sustainability*, 17 (3), 567–586.
- Bagstad K.J., Berik G., Gaddis E.J.B., 2014, *Methodological developments in US state-level genuine progress indicators: toward GPI 2.0*, *Ecological Indicators*, 45, 474–485.
- Bagtasos M.R., 2011, *Quality of Work Life: A Review of Literature*, *DLSU Business & Economics Review*, 20 (2), 1–8.
- Bakan J., 2004, *The corporation. The pathological Pursuit of Profit and Power*, *Ecologist*, 34 (9), 51–63.
- Baines J., Morgan B., 2004, *Sustainability appraisal: A social perspective in sustainability appraisal. A review of international experience and practice*, [w:] B. Dalal-Clayton, B. Sadler (red.), *First draft of work in progress*, International Institute for Environment and Development, London.
- Baird Callicot J., 1989, *In Defense of the Land Ethic. Essays in Environmental Philosophy*, New York.
- Bajerowski T., 1998, *Obraz rozwoju zrównoważonego w portretach fazowych*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Sterowanie ekorozwojem*, Wydawnictwo Politechniki Białostockiej, Białystok.
- Baker S., 2006, *Sustainable Development*, Routledge, New York.
- Baldinger M., 2014, *Foreword*, [w:] *The Sustainability Yearbook*, RobecoSAM, 3–5.
- Banerjee S.B., 2003, *Who sustains whose development? Sustainable development and the reinvention of nature*, *Organization Studies*, 24 (1), 143–180.
- Bansal P., 2005, *Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development*, *Strategic Management Journal*, 26 (3), 197–218.
- Bansal P., Desjardine M.R., 2014, *Business sustainability: It is about time*, *Strategic Organization*, 12 (1), 70–78.
- Barile S., Saviano, M., Iandolo, F., Calabrese M., 2014, *The viable systems approach and its contribution to the analysis of sustainable business behaviors*, *Systems Research and Behavioral Science*, 31 (6), 683–695.
- Barkemeyer R., Holt D., Preuss L., Tsang S., 2014, *What happened to the „development” in sustainable development? Business guidelines two decades after Brundtland*, *Sustainable Development*, 22 (1), 15–32.
- Bartkowiak G., 2009, *Człowiek w pracy: od stresu do sukcesu w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Baruch L., Petrovits Ch., Radhakrishnan S., 2010, *Is doing good good for you? How corporate charitable contributions enhance revenue growth*, *Strategic Management Journal*, 31, 182–200.
- Baumgartner R.J., Ebner D., 2010, *Corporate sustainability strategies: sustainability profiles and maturity levels*, *Sustainable Development*, 18 (2), 76–89.
- Baumgartner R.J., Korhonen J., 2010, *Strategic thinking for sustainable development*, *Sustainable Development*, 18 (2), 71–75.
- Baumgartner R.J., Rauter R., 2017, *Strategic perspectives of corporate sustainability management to develop a sustainable organization*, *Journal of Cleaner Production*, 140, 81–92.
- Bebbington J., Larrinaga C., 2014, *Accounting and sustainable development: An exploration*. *Accounting, Organizations and Society*, 39 (6), 395–413.
- Bebbington J., Unerman J., 2018, *Achieving the United Nations Sustainable Development Goals: an enabling role for accounting research*, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 31 (1), 2–24.

- Becchetti L., Ciciretti R., 2009, *Corporate social responsibility and stock market performance*, Applied Financial Economics, 19, 16, 1283–1293.
- Bedyńska S., Książek M., 2012, *Drogowskaz statystyczny 3. Praktyczny przewodnik wykorzystania modeli regresji oraz równań strukturalnych*, SWPS i SEDNO, Warszawa.
- Beer S., 1981, *Brain of the Firm*, Wiley, Chichester.
- Bendell J., Little R., 2015, *Seeking sustainability leadership*, Journal of Corporate Citizenship, 60, 13–26.
- Bendell J., Sutherland N., Little R., 2017, *Beyond unsustainable leadership: critical social theory for sustainable leadership*, Sustainability Accounting, Management and Policy Journal, 8 (4), 418–444.
- Benkler Y., 2011, *The unselfish gene*, Harvard Business Review, 7–8, 76–85.
- Bennett N., Wise C., Woods P.A., Harvey J.A., 2003, *Distributed Leadership: A Review of Literature*, <http://oro.open.ac.uk/8534/1/bennett-distributed-leadership-full.pdf> (dostęp: 14.10.2018).
- Benyus J., 2002, *Biomimicry: Innovation Inspired by Nature*, Perennial.
- Berns M., Townend A., Khayat Z., Balagopal B., Reeves M., Hopkins M.S., Kruschwitz N., 2009, *The Business of Sustainability: What It Means to Managers Now*, MIT Sloan Management Review, 51 (1), 20–26.
- Bertels S., Papania L., Papania D., 2010, *Embedding sustainability in organizational culture. A Systematic Review of the Body of Knowledge*, Network for Business Sustainability, London–Ontario.
- van Beurden P., Gössling T., 2008, *The worth of values – a literature review on the relation between corporate social and financial performance*, Journal of Business Ethics, 82 (2), 407–424.
- Biart M., 2002, *Social Sustainability as Part of the Social Agenda of the European Community*, [w:] T. Ritt (red.), *Soziale Nachhaltigkeit: Von der Umweltpolitik zur Nachhaltigkeit?*, Arbeiterkammer Wien, Informationen zur Umweltpolitik 149, Wien, 5–10.
- Bielski M., 1996, *Organizacje: istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Björklund M., Martinsen U., Abrahamsson M., 2012, *Performance measurements in the greening of supply chains*, Supply Chain Management: An International Journal, 17 (1), 29–39.
- Blanco B., Guillamón-Saorín E., Guiral A., 2013, *Do non-socially responsible companies achieve legitimacy through socially responsible actions? The mediating effect of innovation*, Journal of Business Ethics, 117 (1), 67–83.
- Bleys B., Whitby A. 2015, *Barriers and opportunities for alternative measures of economic welfare*, Ecological Economics, 117, 162–172.
- Bocken N.M., Short S.W., Rana P., Evans S. 2014, *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*, Journal of Cleaner Production, 65, 42–56.
- Bocken N.M., Short S.W., 2016, *Towards a sufficiency-driven business model: Experiences and opportunities*, Environmental Innovation and Societal Transitions, 18, 41–61.
- Boiral O., 2013, *Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, 26 (7), 1036–1071.
- Boiral O., Henri J.F., 2012, *Modelling the impacts of corporate commitment on climate change*, Business Strategy and the Environment, 21 (8), 495–516.
- Bolden R., 2011, *Distributed leadership in organizations: A review of theory and research*, International Journal of Management Reviews, 13 (3), 251–269.
- Bollier D., 2014, *The Commons. Dobro wspólne dla każdego*, Faktoria, Zielonka.
- Bonini S., 2012, *The business of sustainability*. McKinsey on Sustainability & Resource Productivity.
- Bora B., Das S., Murthy V., 2015, *Quality of work life – a literature review*, International Journal in Management and Social Science, 3 (3), 106–115.
- Borkowska S., 2010, *Równowaga między pracą a życiem pozazawodowym*, Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, 240, 5–44.
- Borys T. (red.), 2006, *Edukacja dla zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo „Ekonomia i Środowisko”, Białystok.
- Borys T., 2011, *Zrównoważony rozwój – jak rozpoznać ład zintegrowany*, Problemy ekorozwoju, 6 (2), 75–81.

- Bowen H.R., 1953, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper, New York.
- Braungart M., McDonoug W., 2002, *Cradle to cradle: Remaking the way we make things*, North Point Press, New York.
- Broman G.I., Robèrt K., 2017, *A framework for strategic sustainable development*, *Journal of Cleaner Production*, 140, 17–31.
- Brown H.S., de Jong M., Levy D.L., 2009, *Building institutions based on information disclosure: lessons from GRI's sustainability reporting*, *Journal of Cleaner Production*, 17 (6), 571–580.
- Brown K., 2011, *Sustainable adaptation: An oxymoron?* *Climate and Development*, 3 (1), 21–31.
- Burchard-Dziubińska M., 1994, *Wdrażanie koncepcji ekorozwoju przez polskie przedsiębiorstwa przemysłowe*, [w:] *Wdrażanie polityki ekorozwoju*, ESESiZN – oddział polski, Kraków.
- Burke J.J., Clark C.E., 2016, *The business case for integrated reporting: Insights from leading practitioners, regulators, and academics*, *Business Horizons*, 59 (3), 273–283.
- Burns T., Stalker G.M., 1961, *The Management of Innovation*, London, Tavistock.
- Busch T., Hoffmann V.H., 2011, *How hot is your bottom line? Linking carbon and financial performance*, *Business and Society*, 50 (2), 233–265.
- Cabezas H., Fath B.D., 2002, *Towards a theory of sustainable systems*, *Fluid phase equilibria*, 194, 3–14.
- Campbell S., 1996, *Green cities, growing cities, just cities?: Urban planning and the contradictions of sustainable development*, *Journal of the American Planning Association*, 62 (3), 296–312.
- Campos L.M.S., de Melo Heizen D.A., Verdinelli M.A., Miguel P.A.C., 2015, *Environmental performance indicators: a study on ISO 14001 certified companies*, *Journal of Cleaner Production*, 99, 286–296.
- Canals L.J., 2010, *Rethinking the firm's mission and purpose*, *European Management Review*, 7(4), 195–204.
- Carbo J., Langella I.M., Dao V.T., Haase S.J., 2014, *Breaking the Ties That Bind: From Corporate Sustainability to Socially Sustainable Systems*, *Business and Society Review*, 119 (2), 175–206.
- Carroll A.B., 1979, *A three-dimensional conceptual model of corporate social performance*, *Academy of Management Review*, 4, 497–505.
- Carroll A.B., 1991, *The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders*, *Business Horizons*, 34, 39–48.
- Carroll A.B., 1999, *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*, *Business & Society*, 38 (3), 268–295.
- Carson R., 1962, *Silent Spring*, Greenwich, Connecticut.
- Castillo V.E., Mollenkopf D.A., Bell J.E., Bozdogan H., 2018, *Supply Chain Integrity: A Key to Sustainable Supply Chain Management*, *Journal of Business Logistics*, 39 (1), 38–56.
- CCICED, 2009, *Circular Economy Promotion Law of the People's Republic of China*, <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/library/china-circular-economy-promotion-law> (dostęp: 28.07.2017).
- Chandler J.A., Zachary M.A., Brigham K.H., Payne T., 2017, *Long-Term Orientation: Reviewing the Past and Identifying Future Opportunities for Family Business Research*, [w:] F.W. Kellermanns, F. Hoy (red.), *The Routledge Companion to Family Business*, Routledge, 100–119.
- Chiarini A., 2014, *Strategies for developing an environmentally sustainable supply chain: differences between manufacturing and service sectors*, *Business Strategy and the Environment*, 23 (7), 493–504.
- Chiu R.L., 2003, *Social sustainability, sustainable development and housing development*, [w:] R. Forrest, J. Lee (red.), *Housing and social change: East-west perspectives*, Vol. 221, Routledge, London, 221–239.
- Cho C.H., Laine M., Roberts R.W., Rodrigue M., 2015, *Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting*, *Accounting, Organizations and Society*, 40, 78–94.
- Chow W.S., Chen Y., 2012, *Corporate sustainable development: Testing a new scale based on the mainland Chinese context*, *Journal of Business Ethics*, 105 (4), 519–533.
- Christensen L.T., Morsing M., Thyssen O., 2015, *Discursive Closure and Discursive Openings in Sustainability*, *Management Communication Quarterly*, 29 (1), 135–144.
- Christoff P., 1996, *Ecological modernisation, ecological modernities*, *Environmental Politics*, 5 (3), 476–500.

- Chryssides G.D., Kaler J.H., 1999, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa.
- Čiegis R., Jurgaitytė R., Rakickas A., Kareivaitė R., 2008, *The Analysis of Socio-Economic Progress and Future Perspectives in The New EU Members*, *Transformations in Business & Economics*, 7 (14), 34–54.
- Čiegis R., Ramanauskienė J., Martinkus B., 2009, *The concept of sustainable development and its use for sustainability scenarios*, *Engineering Economics*, 62 (2), 28–37.
- Clarkson P.M., Li Y., Richardson G.D., Vasvari F.P., 2008, *Revisiting the relation between environmental performance and environmental disclosure: An empirical analysis*, *Accounting, Organizations and Society*, 33 (4–5), 303–327.
- Clarkson P.M., Li Y., Richardson G.D., Vasvari F.P., 2011, *Does it really pay to be green? Determinants and consequences of proactive environmental strategies*, *Journal of Accounting and Public Policy*, 30 (2), 122–144.
- Clifton D., Amran A., 2011, *The stakeholder approach: A sustainability perspective*, *Journal of Business Ethics*, 98 (1), 121–136.
- Cohen E., Taylor S., Muller-Camen M., 2010, *HR's role in corporate social responsibility and sustainability*, Society for Human Resource Management (SHRM) Report, SHRM, Virginia, <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/building-an-inclusive-culture/Documents/HR's%20Role%20in%20Corporate%20Social%20Responsibility.pdf> (dostęp: 18.12.2018).
- Cojocar C.L., 2014, *Organizational Well-Being*, *Scientific Bulletin "Mircea cel Batran" Naval Academy*, 17 (2), 112–114.
- Colantonio A., 2009, *Social sustainability: a review and critique of traditional versus emerging themes and assessment methods*, [w:] M. Horner, A. Price, J. Bebbington, R. Emmanuel (red.), *SUE-Mot Conference 2009: Second International Conference on Whole Life Urban Sustainability and its Assessment: Conference Proceedings*, Loughborough University, Loughborough, 865–885.
- Colantonio A., 2011, *Social Sustainability: Exploring the Linkages Between Research, Policy and Practice*, [w:] C. Jaeger, J. Tabara, J. Jaeger (red.), *European Research on Sustainable Development*, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Collins J.C., Porras J.L., 2003, *Wizjonerskie organizacje*, SPM Project, Wrocław.
- COM/2015/0614 final, *Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów, „Zamknięcie obiegu – plan działania UE dotyczący gospodarki o obiegu zamkniętym”*, Bruksela, dnia 2.12.2015, dokument nr 52015DC0614.
- Corner A., Whitmarsh L., Xenias D., 2012, *Uncertainty, scepticism and attitudes towards climate change: biased assimilation and attitude polarisation*, *Climatic Change*, 114 (3–4), 463–478.
- Costanza R., 2015, *Ecosystem services in theory and practice*, [w:] P. Figgs, B. Mackey, J. Fitzsimons, J. Irving, P. Clark (red.), *Valuing nature: Protected areas and ecosystem services*, Australian Committee for IUCN, Sydney 6–15.
- Costanza R., Alperovitz G., Daly H., Farley J., Franco C., Jackson T., Kubiszewski I., Schor J., Victor P., 2013, *Building a Sustainable and Desirable Economy-in-Society-in-Nature*, [w:] *The Worldwatch Institute, State of the World 2013. Is Sustainability Still Possible?* Island Press, 126–142.
- Cousins P.D., Menguc B., 2006, *The implications of socialization and integration in supply chain management*, *Journal of Operations Management*, 24 (5), 604–620.
- Crane A., Matten D., 2016, *Business ethics*, Oxford University Press, New York.
- Crane A., Palazzo G., Spence L.J., Matten D., 2014, *Contesting the Value of "Creating Shared Value"*, *California Management Review*, 56 (2), 130–153.
- Cuthill M., 2009, *Strengthening the social in sustainable development: developing a conceptual framework for social sustainability in a rapid urban growth region in Australia*, *Sustainable Development*, 18 (6), 362–373.
- Czaja S., 2012, *Problemy badawcze oraz wyzwania rozwojowe ekonomii środowiska i zasobów naturalnych*, *Ekonomia i Środowisko*, 3(43), 28–50.
- Czakov W., 2011, *Planowanie i kontrola budżetowa w organizacjach*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Czakov W., 2015, *Sieci międzyorganizacyjne w naukach o zarządzaniu – w kierunku sieciowych modeli biznesu*, *Studia Ekonomiczne*, 217, 9–18.

- Czekaj J., 2012, *Podstawy zarządzania informacją*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków.
- Czekaj J., Ziębicki B., 2014, *Ewolucja i dyfuzja koncepcji Performance Management*, Organizacja i Kierowanie, 3 (163), 11–23.
- Czerw A., 2016, *Psychologiczny model dobrostanu w pracy. Wartość i sens pracy*, PWN, Warszawa.
- Czerw A., 2017, *Diagnosing well-being in work context—Eudemonic well-being in the workplace questionnaire*, Current Psychology, May, 1–16.
- Dąbrowski I., 2008, *Teoria równowagi ogólnej. Rys historyczny i obecny status w ekonomii*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Daly H.E., 1990, *Toward some operational principles of sustainable development*, Ecological Economics, 2(1), 1–6.
- Daly H.E., 1997, *Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development*, Beacon Press, New York.
- Daly H.E., 2007, *Ecological economics and sustainable development: Selected Essays of Herman Daly*, Edward Elgar, Cheltenham, UK • Northampton, MA, USA.
- Daly H.E., 2013, *A further critique of growth economics*, Ecological Economics, 88, 20–24.
- Daly H., Cobb J., 1989, *For the Common Good – Redirecting the Economy Toward Community, the Environment and a Sustainable Future*, Beacon Press, Boston.
- Darnall N., Jolley G.J., Handfield R., 2008, *Environmental Management Systems and Green Supply Chain Management: Complements for Sustainability?*, Business Strategy and the Environment, 17 (1), 30–45.
- Das, K., 2018, *Integrating lean systems in the design of a sustainable supply chain model*, International Journal of Production Economics, 198, 177–190.
- Dasgupta P., 2005, *What do economists analyze and why: values or facts?*, Economics and Philosophy, 21 (2), 221–278.
- Davis A. C., Stroink M.L., 2016, *The relationship between systems thinking and the new ecological paradigm*, Systems Research and Behavioral Science, 33 (4), 575–586.
- Davies I.A., Crane A., 2010, *Corporate social responsibility in small-and medium-size enterprises: investigating employee engagement in fair trade companies*, Business Ethics: A European Review, 19 (2), 126–139.
- Davis K., 1973, *The case for and against business assumption of social responsibilities*, Academy of Management Journal, 16 (2), 312–322.
- Davis L.E., 1983, *Design of new organizations*, [w:] H. Kolodny, H. v. Beinum (red.), *The Quality of Working Life and the 1980s*, Praeger Publishers, New York, 65–86.
- Davison A., Brown P., Pharo E., Warr K., McGregor H., Terkes S., Boyd D., Abuodha P., 2013, *Distributed leadership: Building capacity for interdisciplinary climate change teaching at four universities*, International Journal of Sustainability in Higher Education, 15 (1), 98–110.
- Dawkins R., 2016, *The selfish gene*, Oxford University Press, Oxford.
- de Boer Y., 2014, *Where next for corporate responsibility reporting?*, [w:] *The Sustainability Yearbook RobecoSAM*, 6–13.
- de Groot R.S., Alkemade R., Braat L., Hein L., Willemsen L., 2010, *Challenges in integrating the concept of ecosystem services and values in landscape planning, management and decision making*, Ecological Complexity, 7 (3), 260–272.
- de Stefano F., Bagdadli S., Camuffo A., 2018, *The HR role in corporate social responsibility and sustainability: A boundary-shifting literature review*, Human Resource Management, 57 (2), 549–566.
- Dembek K., Singh P., Bhakoo V., 2016, *Literature review of shared value: a theoretical concept or a management buzzword?*, Journal of Business Ethics, 137 (2), 231–267.
- Dempsey N., Bramley G., Power S., Brown C., 2011, *The social dimension of sustainable development: Defining urban social sustainability*, Sustainable Development, 19 (5), 289–300.
- Dixon-Fowler H.R., Slater D.J., Johnson J.L., Ellstrand A. E., Romi A.M., 2013, *Beyond “does it pay to be green?” A meta-analysis of moderators of the CEP-CFP relationship*, Journal of Business Ethics, 112 (2), 353–366.
- Dobrowolska D., 1974, *Studia nad znaczeniem pracy dla człowieka*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, za: Pszczołowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, s. 277, Ossolineum, Wrocław.

- Dobrzyński M., 2011, *Doktryna neoliberalna jako ideologia zarządzania*, Studia i Materiały, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski, 12–13, 7–12.
- Dominici G., Roblek V., 2015, *Complexity theory for a new managerial paradigm: a research framework*, [w:] I. Vrdoljak Raguž, N. Podrug, L. Jelenc (red.), *Neostrategic Management*, Springer, Cham, 223–241.
- Doorey D.J., 2011, *The transparent supply chain: From resistance to implementation at Nike and Levi-Strauss*, Journal of Business Ethics, 103 (4), 587–603.
- Doran P. T., Zimmerman M.K., 2009, *Examining the scientific consensus on climate change*, Eos, Transactions American Geophysical Union, 90 (3), 22–23.
- Dragomirescu H., Bianco L., 2017, *Tackling sustainability from a systemic perspective: A contextualized approach*, Problems of Sustainable Development, 12 (1), 31–39.
- Drexhage J., Murphy D., 2010, *Sustainable development: from Brundtland to Rio 2012. Background paper prepared for consideration by the High Level Panel on Global Sustainability at its first meeting 19, September 2010*.
- Drucker P.F., 1994, *Praktyka zarządzania*, Czytelnik, Warszawa.
- Dubey R., Gunasekaran A., Papadopoulos T., Childe S.J., Shibin K.T., Wamba S.F., 2017, *Sustainable supply chain management: framework and further research directions*, Journal of Cleaner Production, 142, 1119–1130.
- Dumreicher H., Kolb B., 2008, *Place as a social space: Fields of encounter relating to the local sustainability process*, Journal of Environmental Management, 87 (2), 317–328.
- Dunphy D., Griffiths A., Benn S., 2003, *Organizational change for corporate sustainability*. Routledge, London.
- Dyduch W., Bratnicki M., 2015, *Tworzenie i przechwytywanie wartości w organizacjach współdziałających w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, 32, 77–93.
- Dyllick Th., Hockerts K., 2002, *Beyond the business case for corporate sustainability*, Business Strategy and the Environment, 11 (2), 130–141.
- Dyllick Th., Muff K., 2016, *Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability*, Organization & Environment, 29 (2), 156–174.
- e Cunha M.P., Rego A., 2010, *Complexity, Simplicity, Simplexity*, European Management Journal, 28, 85–94.
- EABIS, 2009, *Sustainable Value. Corporate Responsibility, Market Valuation and Measuring the Financial and Non-Financial Performance of the Firm*, EABIS Research Project, Cranfield School of Management, <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/5737/EABIS%20PROJECT%20for%20website.pdf?sequence=1&isAllowed=y>, (dostęp: 16.11.2018).
- Eccles R.G., Krzus P.M., 2010, *One Report, Integrated Reporting for a Sustainable Strategy*, John Wiley & Sons, New York.
- Edgeman R., 2014, Eskildsen J., *Modeling and assessing sustainable enterprise excellence*, Business Strategy and the Environment, 23 (3), 173–187.
- Edwards M.G., 2009, *An integrative metatheory for organisational learning and sustainability in turbulent times*, The Learning Organization, 16 (3), 189–207.
- Ehnert I., 2009, *Sustainable human resource management. A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, Physica-Verlag, Springer, Berlin–Heidelberg.
- Ehnert I., Harry W., 2012, *Recent developments and future prospects on sustainable human resource management: Introduction to the special issue*, Management Revue, 23 (3), 221–238.
- Ejdys J., Matuszak-Flejszman A., 2010, *New management systems as an instrument of implementation sustainable development concept at organizational level*, Technological and Economic Development of Economy, 16 (2), 202–218.
- Elfenbein D.W., McManus B., 2010, *A greater price for a greater good? Evidence that consumers pay more for charity-linked products*, American Economic Journal: Economic Policy, 2 (2), 28–60.
- Elijido-Ten E.O., Clarkson P., 2017, *Going Beyond Climate Change Risk Management: Insights from the World's Largest Most Sustainable Corporations*, Journal of Business Ethics, 1–23.

- Elkington J., 1994, *Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development*, California Management Review, 36 (2), 90–100.
- Eltayeb T.K., Zailani S., 2010, *Investigation on the drivers of green purchasing towards environmental sustainability in the Malaysian manufacturing sector*, International Journal of Procurement Management, 3 (3), 316–337.
- EMAS leaflet, 2011, http://ec.europa.eu/environment/emas/pdf/leaflets/emasleaflet_pl.pdf (dostęp: 31.01.2019).
- Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/biosfera;3877883.html> (dostęp: 17.07.2017).
- Engelman R., 2013, *Beyond Sustainability*, [w:] *The Worldwatch Institute, State of the World 2013. Is Sustainability Still Possible?* Island Press, 3–16.
- Engert S., Rauter R., Baumgartner R.J., 2016, *Exploring the integration of corporate sustainability into strategic management: a literature review*, Journal of Cleaner Production, 112, 2833–2850.
- Ensley M.D., Hmieleski K. M., Pearce C.L., 2006, *The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: Implications for the performance of startups*, The Leadership Quarterly, 17 (3), 217–231.
- Epstein M. J., Buhovac A.R., 2014, *Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental, and Economic Impacts*, Greenleaf Publishing Limited, Sheffield.
- Eriksson P.E., 2015, *Partnering in engineering projects: four dimensions of supply chain integration*, Journal of Purchasing and Supply Management, 21 (1), 38–50.
- Espinosa A., Harnden R., Walker J., 2008, *A complexity approach to sustainability – Stafford Beer revisited*, European Journal of Operational Research, 187 (2), 636–651.
- Espinosa A., Porter T., 2011, *Sustainability, complexity and learning: Insights from complex systems approaches*, The Learning Organization, 18 (1), 54–72.
- EU, 2008, *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy*, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/?uri=celex%3A32008L0098>.
- Fairtrade Polska, 2018, <https://www.fairtrade.org.pl/sprawiedliwy-handel/co-jest-sprawiedliwy-handel-fair-trade/> (dostęp: 30.11.2018).
- Faisal N.M., 2010, *Sustainable supply chains: a study of interaction among the enablers*, Business Process Management Journal, 16 (3), 508–529.
- Farver S., 2013, *Mainstreaming corporate sustainability: Using proven tools to promote business success*, Greenfix.
- Fath B.D., 2015, *Quantifying economic and ecological sustainability*, Ocean & Coastal Management, 108, 13–19.
- Fiedor B., Dokurno Z., Scheuer B., 2015, *Status badawczy ekonomii ekologicznej jako współczesnej heterodoksji ekonomicznej*, [w:] B. Fiedor (red.), *Nauki ekonomiczne. Stylizowane fakty a wyzwania współczesności*, PTE, Warszawa, 116–139.
- Figge F., Hahn T., Schaltegger S., Wagner M., 2002, *The sustainability balanced scorecard-linking sustainability management to business strategy*, Business Strategy and the Environment, 11(5), 269–284.
- Fisher-Vanden K., Thorburn K., 2011, *Voluntary corporate environmental initiatives and shareholder wealth*, Journal of Environmental Economics and Management, 62(3), 430–445.
- Flammer C., 2013, *Corporate social responsibility and shareholder reaction: The environmental awareness of investors*, Academy of Management Journal, 56 (3), 758–781.
- Flaszewska S., Szymańska K., 2012, *Kontrola w organizacji*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, 422–443.
- Flavin C., 2010, *Preface*” to *State of the World 2010: Transforming Cultures from Consumerism to Sustainability*, L. Starke, L. Mastny (red.), Worldwatch Institute, New York.
- Flower J., 2015, *The international integrated reporting council: a story of failure*, Critical Perspectives on Accounting, 27, 1–17.
- Folke C., 2013, *Respecting planetary boundaries and reconnecting to the biosphere*, [w:] *State of the World*, Island Press, Washington DC, 19–27.

- Formentini M., Taticchi P., 2016, *Corporate sustainability approaches and governance mechanisms in sustainable supply chain management*, Journal of Cleaner Production, 112, 1920–1933.
- Forrester J.W., 1968, *Industrial dynamics – after the first decade*, Management Science, 14 (7), 398–415.
- Foss N.J., Saebi T., 2017, *Fifteen years of research on business model innovation: How far have we come, and where should we go?*, Journal of Management, 43 (1), 200–227.
- Frederick W.C., 1960, *The growing concern over business responsibility*, California Management Review, 2 (4), 54–61.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R.E., Harrison J.S., Wicks A. C., Parmar B.L., De Colle S., 2010, *Stakeholder theory: The state of the art*, Cambridge University Press, New York.
- Freeman E., Moutchnik A., 2013, *Stakeholder management and CSR: questions and answers*, Umwelt Wirtschafts Forum, 21 (1–2), 5–9.
- French P.A., 1979, *The corporation as a moral person*, American Philosophical Quarterly, 16 (3), 207–215.
- Friedman M., 1970, *A Friedman Doctrine-The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*, New York Times Magazine (September 13th), 32–33.
- Funk K. 2003, *Sustainability and performance*, MIT Sloan Management Review, 44 (2), 65–70.
- Galpin T., 2012, Whittington J.L., *Sustainability leadership: From strategy to results*, Journal of Business Strategy, 33 (4), 40–48.
- Galuppo L., Gorli M., Scaratti G., Kaneklin C., 2014, *Building social sustainability: multi-stakeholder processes and conflict management*, Social Responsibility Journal, 10 (4), 685–701.
- Gao J., 2008, *The evolution of business sustainability: Historical trajectory and structural relationships*, The University of Western Ontario, Canada, Ontario.
- Gao J., Bansal P., 2013, *Instrumental and integrative logics in business sustainability*, Journal of Business Ethics, 112 (2), 241–255.
- Gao S., Zhang J., 2006, *Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability*, Business Process Management Journal, 12 (6), 722–740.
- Gasparatos A., El-Haram M., Horner M., 2009, *The argument against a reductionist approach for measuring sustainable development performance and the need for methodological pluralism*, Accounting Forum, 33, 245–256.
- Gates S., Germain Ch., 2010, *Integrating sustainability measures into strategic performance measurement systems: An empirical study*, Management Accounting Quarterly, 11 (3), 1–7.
- Genovese A., Acquaye A.A., Figueroa A., Koh S.L., 2017, *Sustainable supply chain management and the transition towards a circular economy: Evidence and some applications*, Omega, 66, 344–357.
- Gerard L., McMillan J., D'Annunzio-Green N., 2017, *Conceptualising sustainable leadership*, Industrial and Commercial Training, 49 (3), 116–126.
- Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. 2016, *A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems*, Journal of Cleaner Production, 114, 11–32.
- Giannakis M., Papadopoulos T., 2016, *Supply chain sustainability: A risk management approach*, International Journal of Production Economics, 171, 455–470.
- Gibson K., 2012, *Stakeholders and sustainability: an evolving theory*, Journal of Business Ethics, 109 (1), 15–25.
- Gimenez C., Sierra V., 2013, *Sustainable supply chains: Governance mechanisms to greening suppliers*, Journal of Business Ethics, 116 (1), 189–203.
- Gladwin T.N., Kennelly J.J., Krause T., 1995, *Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research*, Academy of Management Review, 20 (4), 874–907.
- Godfrey P.C., Merrill C.B., Hansen J.M., 2009, *The relationship between corporate social responsibility and shareholder value: An empirical test of the risk management hypothesis*, Strategic Management Journal, 30 (4), 425–445.
- Gold S., Seuring S., Beske P., 2010, *Sustainable supply chain management and inter-organizational resources: a literature review*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 17 (4), 230–245.

- Górka K., 2007, *Wdrażanie koncepcji rozwoju zrównoważonego i trwałego*, *Ekonomia i Środowisko*, 2 (32), 8–20.
- Gray R., Bebbington J., 2000, *Environmental accounting, managerialism and sustainability: Is the planet safe in the hands of business and accounting?*, [w:] *Advances in environmental accounting & management*, Emerald Group Publishing Limited, 1–44.
- Greenwood M., Anderson E., 2009, „I used to be an employee but now I am a stakeholder”: *Implications of labelling employees as stakeholders*, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 47 (2), 186–200.
- Grewatsch S., Kleindienst I.R., 2017, *When does it pay to be good? Moderators and mediators in the corporate sustainability – corporate financial performance relationship: A critical review*, *Journal of Business Ethics*, 145 (2), 383–416.
- GRI Standards, 2018, *Global Reporting Initiative*, <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/> (dostęp: 18.12.2018).
- GRI, *Sustainability Reporting Guidelines (G4)*, Global Reporting Initiative, 2013.
- Griessler E., Littig B., 2005, *Social sustainability: a catchword between political pragmatism and social theory*, *International Journal for Sustainable Development*, 8 (1/2), 65–79.
- Gronn P., 2002, *Distributed Leadership as a Unit of Analysis*, *The Leadership Quarterly*, 13 (4), 423–451.
- Growth within: a circular economy vision for a competitive Europe*, 2015, Ellen MacArthur Foundation.
- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., 2010, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiana paradygmatów i koncepcji zarządzania*, POLTEXT, Warszawa.
- Grunwald A., 2005, *Forschung für nachhaltige Entwicklung. Herausforderungen an wissenschaftliche Politikberatung*, [w:] G. Banse, A. Kiepas (red.), *Nachhaltige Entwicklung: Von wissenschaftlichen Forschung zur politischen Umsetzung*, Edition Sigma, Berlin, 43–56.
- Gupta J., Vegelin C., 2016, *Sustainable development goals and inclusive development*, *International environmental agreements: Politics, law and economics*, 16 (3), 433–448.
- Hahn R., Kühnen M., 2013, *Determinants of sustainability reporting: a review of results, trends, theory, and opportunities in an expanding field of research*, *Journal of Cleaner Production*, 59, 5–21.
- Hahn T., Figge F., Pinkse J., Preuss L., 2018, *A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects*, *Journal of Business Ethics*, 148 (2), 235–248.
- Hahn T., Figge F., Pinkse J., Preuss L., 2010, *Trade-offs in corporate sustainability: you can't have your cake and eat it*, *Business Strategy and the Environment*, 19 (4), 217–229.
- Hahn T., Pinkse J., Preuss L., Figge F., 2015, *Tensions in corporate sustainability: Towards an integrative framework*, *Journal of Business Ethics*, 127 (2), 297–316.
- Haidt J., 2006, *The happiness hypothesis: Finding modern truth in ancient wisdom*, Basic Books, New York.
- Hall J., Matos S., Silvestre B., 2012, *Understanding why firms should invest in sustainable supply chains: a complexity approach*, *International Journal of Production Research*, 50 (5), 1332–1348.
- Hansen J.E., Sato M., *Paleoclimate implications for human-made climate change*, [w:] A. Berger, F. Mesinger, D. Sijacki (red.), *Climate change*, Springer, Vienna 2012, 21–47.
- Hargreaves A.; Fink D., 2012, *Sustainable leadership*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Harris A., 2012, *Distributed Leadership: Implications for the Role of the Principal*, *Journal of Management Development*, 31 (1), 7–17.
- Harris I., Naim M., Palmer A., Potter A., Mumford C., 2011, *Assessing the impact of cost optimization based on infrastructure modeling on CO2 emissions*, *International Journal of Production Economics*, 131(1), 313–321.
- Hart S.L., Milstein M.B., 2003, *Creating sustainable value*, *Academy of Management Perspectives*, 17 (2), 56–67.
- Hatch M.J., Cunliffe A.L., 2013, *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
- Hąbek P., 2013, *Ujawnianie wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, *Przegląd Organizacji*, 12, 20–27.

- Helfat C., Peteraf M., 2009, *Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path*, Strategic Organization, 7(1), 91–102.
- Hess K. M., 2013, "If You Tickle Us...": How Corporations Can Be Moral Agents Without Being Persons, The Journal of Value Inquiry, 47 (3), 319–335.
- Hitchcock D., Willard M., *The Business Guide to Sustainability: Practical Strategies and Tools for Organizations*, Routledge, New York 2015.
- Holden E., Linnerud K., Banister D., 2014, *Sustainable development: our common future revisited*, Global Environmental Change, 26, 130–139.
- Holden E., Linnerud K., Banister D., 2017, *The Imperatives of Sustainable Development*, Sustainable Development, 25, 213–226.
- Hongming X.I.E., Changyong L.I.U., Chunhui C., 2007, *Relationships among market orientation, learning orientation, organizational innovation and organizational performance: An empirical study in the Pearl River Delta region of China*, Frontiers of Business Research in China, 1 (2), 222–253.
- Hopej M., 2005, *Nadrzędne wartości przedsiębiorstwa*, Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw, 5, 14–15.
- Hopej M., Kamiński R., 2010, *Struktury organizacyjne współczesnych organizacji*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Hopej M., Kamiński R., Tworek K., Walecka-Jankowska K., Zgrzywa-Ziemak A., 2017, *Community-oriented culture and simple organizational structure*, Organizacja i Kierowanie, 4A, 75–93.
- Hopej-Kamińska M., Zgrzywa-Ziemak A., Hopej M., Kamiński R., 2013, *The outline of the concept of organisational structure simplification*, [w:] S. Trzcieliński (red.), *Wybrane problemy zarządzania. Teraźniejszość i przyszłość*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Hopej-Kamińska M., Zgrzywa-Ziemak A., Hopej M., Kamiński R., Martan J., 2015, *Simplicity as a feature of an organizational structure*, Argumenta Oeconomica, 1 (34), 259–276.
- Horodecka A., 2014, *Homo oeconomicus, jako podstawa ekonomii – krytyka i alternatywy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 347, 166–183.
- Hörisch J., Freeman R.E., Schaltegger S., 2014, *Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management Links, Similarities, Dissimilarities, and a Conceptual Framework*, Organization & Environment, 27 (4), 328–346.
- Hull C.E., Rothenberg S., 2008, *Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation*, Strategic Management Journal, 29 (7), 781–789.
- Hunter S.T., Cushenbery L., Fairchild J., Boatman J., 2012, *Partnerships in leading for innovation: A dyadic model of collective leadership*, Industrial and Organizational Psychology, 5 (4), 424–428.
- Hussain M., Ajmal M.M., Gunasekaran A., Khan M., 2018, *Exploration of social sustainability in healthcare supply chain*, Journal of Cleaner Production, 203, 977–989.
- Huxley A., 2013, *Nowy wspaniały świat*, wyd. 11, MUZA, Warszawa.
- Ihlen Ø., 2015, "It is five minutes to midnight and all is quiet" corporate rhetoric and sustainability, Management Communication Quarterly, 29 (1), 145–152.
- IIRC, 2017, *Integrated Reporting*, http://integratedreporting.org/integratedreport2017/index_desktop.html (dostęp: 16.10.2018).
- IIRC, 2013, *International <IR> Framework*, International Integrated Reporting Committee.
- IISD, 1992, *Business Strategy for Sustainable Development*, International Institute for Sustainable Development, Winnipeg, MN.
- Imran S., Alam K., Beaumont N., 2014, *Reinterpreting the definition of sustainable development for a more ecocentric reorientation*, Sustainable Development, 22 (2), 134–144.
- Ingarden R., 1970, *Czego nie wiemy o wartościach* [w:] R. Ingarden, *Studia z estetyki*, t. 3, PWN, Warszawa.
- Ioannou I., Serafeim G., 2017, *The consequences of mandatory corporate sustainability reporting*, HBS, Working Paper 11–100.
- IPCC, 2014, *Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change* [Core Writing Team, R.K. Pachauri and L.A. Meyer (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland.

- ISO 14001, 2018, <https://www.iso.org/iso-14001-environmental-management.html> (dostęp: 16.10.2018).
- ISO 31000, 2018, <https://www.iso.org/standard/65694.html> (dostęp: 1.02.2019).
- Jabbour C.J.C., Neto A.S., Gobbo Jr. J.A., de Souza Ribeiro M., de Sousa Jabbour A.B.L., 2015, *Eco-innovations in more sustainable supply chains for a low-carbon economy: A multiple case study of human critical success factors in Brazilian leading companies*, International Journal of Production Economics, 164, 245–257.
- Jabbour C.J.C., de Sousa Jabbour L.A.B., 2016, *Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas*, Journal of Cleaner Production, 112, 1824–1833.
- Jabbour C.J.C., de Sousa Jabbour L.A.B., Sarkis J., 2018, *Unlocking effective multi-tier supply chain management for sustainability through quantitative modeling: Lessons learned and discoveries to be made*, International Journal of Production Economics (w druku).
- Jabłoński A., 2013, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności*, DIFIN, Warszawa.
- Jach K., Zgrzywa A., 2002, *Dylematy etyczne działalności marketingowej*, Przegląd Organizacji, 10, 28–31.
- Jaki A., 2012, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe/Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Seria Specjalna, Monografie, 215.
- Janikowski R., 2004, *Zarządzanie antropopresją. W kierunku zrównoważonego rozwoju społeczeństwa i gospodarki*, Difin, Warszawa.
- Jankowska-Kłapkowska A., 1991, *System ekologiczno-ekonomicznych ocen procesu wzrostu i rozwoju społeczno-gospodarczego*, [w:] *Ekologiczne bariery wzrostu i rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce*, Wydawnictwo AGH, Kraków.
- Jansson A., 2010, *Mediatization, spatial coherence and social sustainability: The role of digital media networks in a Swedish countryside community*, Culture Unbound: Journal of Current Cultural Research, 2 (2), 177–192.
- Jennings P.D., Zandbergen P.A., 1995, *Ecologically sustainable organizations: An institutional approach*, Academy of Management Review, 20 (4), 1015–1052.
- Johnson B., 2004, *Simplicity Identity Work? The Voluntary Simplicity Movement*, Qualitative Sociology, 27 (4), 527–530.
- Jonas H., 1974, *Philosophical Essays: From Ancient Creed to Technological Man*, University of Chicago Press, Chicago.
- Jonas H., 1996, *Zasada odpowiedzialności, etyka dla cywilizacji technicznej*, Platan, Warszawa.
- Jörissen J., Kopfmüller J., Brandl V., Paetau M., 1999, *An Integrated Concept for Efficient Development*, FZ Karlsruhe Research, Karlsruhe.
- Kachniewska M., 2008, *Odpowiedzialność przedsiębiorstwa w obszarze społecznym jako czynnik trwałego rozwoju produktu turystycznego*, [w:] S. Wodejko (red.), *Zrównoważony rozwój turystyki*, SGH, Warszawa, 271–285.
- Kahuthu A., 2006, *Economic growth and environmental degradation in a global context*, Environment, Development and Sustainability, 8(1), 55–68.
- Kamiński R., 2002, *Spójność kultury organizacyjnej a innowacyjność przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska PWR, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław.
- Kant I., 1984, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, PWN, Warszawa.
- Kara M.E., Firat S.U.O., 2017, *A Review on Sustainability and Risk Management*, ICSD, 19–23 April 2017, Sarajevo, 210–215.
- Katz D., Kahn R.L., 1966, *Organizations and the system concept. The social psychology of organizations*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- Kay J., 2015, *Good corporations should dive the economy*, Financial Times, <https://www.ft.com/content/06f681ca-f887-11e4-be00-00144feab7de> (dostęp: 2.02.2019).
- Keijzers G., 2002, *The transition to the sustainable enterprise*, Journal of Cleaner Production, 10 (4), 349–359.

- Kempster S., Higgs M., Wuerz T., 2014, *Pilots for Change: Exploring Organisational Change through Distributed Leadership*, *Leadership & Organization Development Journal*, 35 (2), 152–167.
- Kim H., Woo E., Uysal M., Kwon N., 2018, *The effects of corporate social responsibility (CSR) on employee well-being in the hospitality industry*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30 (3), 1584–1600.
- Kira M., van Eijnatten F.M., 2008, *Socially sustainable work organizations: A chaotic systems approach*, *Systems Research and Behavioral Science: The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 25 (6), 743–756.
- King IV Report, 2016, *King IV Report on Corporate Governance for South Africa, 2016*, https://cymcdn.com/sites/iodsa.site-ym.com/resource/collection/684B68A7-B768-465C-8214-E3A007F15A5A/IoDSA_King_IV_Report_-_WebVersion.pdf (dostęp: 2.02.2019).
- Klassen R.D., McLaughlin C.P., 1996, *The impact of environmental management on firm performance*, *Management Science*, 42 (8), 1199–1214.
- Klassen R. D., Vereecke A., 2012, *Social issues in supply chains: Capabilities link responsibility, risk (opportunity), and performance*, *International Journal of Production Economics*, 140 (1), 103–115.
- Kolk A., Pinkse J., 2007, *Towards strategic stakeholder management? Integrating perspectives on sustainability challenges such as corporate responses to climate change*, *Corporate Governance*, 7 (4), 370–378.
- Kopnina H., 2016, *The victims of unsustainability: a challenge to sustainable development goals*, *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 23 (2), 113–121.
- Kopnina H., Blewitt J., 2018, *Sustainable business: Key issues*, Routledge.
- Korten D., 2002, *Świat po kapitalizmie. Alternatywy dla globalizacji*, Stowarzyszenie OBYWATEL, Łódź.
- Kośmicki E., Pieńkowski D., Durnaś D., Malinowska S., 2012, *Etyczne podstawy zrównoważonego rozwoju i możliwości przezwyciężenia globalnego kryzysu gospodarczego i ekologicznego*, *Ekonomia i Środowisko*, 3, 51–72.
- Kotler P., Hessekiel D., Lee N., 2012, *Good works!: Marketing and corporate initiatives that build a better world... and the bottom line*, John Wiley & Sons, New York.
- Kowalska-Styczeń A., 2015, *Organizacja jako złożony system adaptacyjny*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, 80, 179–188.
- Kozłowski S., 1997, *W drodze do ekorozwoju*, PWN, Warszawa.
- Koźmiński A. K., 1983, *Ujęcie systemowe*, [w:] A.K. Koźmiński (red.), *Współczesne teorie organizacji*, PWE, Warszawa, 69–96.
- Koźmiński A.K., 2004, *Zarządzanie w warunkach niepewności: podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Oblój K., 1989, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, PWE, Warszawa.
- KPMG, 2017, *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2017*, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2017/10/kpmg-survey-of-corporate-responsibility-reporting-2017.pdf> (dostęp: 2.02.2019).
- Kramar R., 2014, *Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach?*, *The International Journal of Human Resource Management*, 25 (8), 1069–1089.
- Kramarz M., 2012, *Strategie adaptacyjne przedsiębiorstw flagowych sieci dystrybucji z odroczoną produkcją. Dystrybucja wyrobów hutniczych*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Kruger M., Zhovtobryukh Y., 2013, *Rethinking strategic leadership: stars, clans, teams and networks*, *Journal of Strategy and Management*, 6 (4), 411–432.
- Kruk H., 2015, *Metody pomiaru i oceny wymiaru ekologicznego rozwoju zrównoważonego na poziomie krajowym i ponadnarodowym*, *Ekonomia i Środowisko*, 4 (55), 26–42.
- Kruk H., 2015, *Metody pomiaru i oceny wymiaru środowiskowego rozwoju zrównoważonego na poziomie krajowym i ponadnarodowym*, *Ekonomia i Środowisko*, 4 (55), 26–42.
- Kryński A., Kramer M., Caekelbergh A.F. (red.), 2013, *Zintegrowane zarządzanie środowiskiem: systemowe zależności między polityką, prawem, zarządzaniem i techniką*, Wolters Kluwer Polska.

- Krzakiewicz K., Cyfert S., 2013, *The network concept of strategic management and its limitations*, Management, 17 (1), 19–30.
- Krzakiewicz K., Cyfert S., 2014, *The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises*, Management, 18 (2), 7–18.
- Kuehn K., McIntire L., 2014, *Sustainability a CFO can love*, HBR, April, 66–74.
- Kurapatskie B., Darnall N., 2013, *Which corporate sustainability activities are associated with greater financial payoffs?*, Business Strategy and the Environment, 22 (1), 49–61.
- Kwiecińska K., 2015, *Wiarygodność zintegrowanego raportu przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego*, Studia Oeconomica Posnaniensia, 3 (1), 86–96.
- Lafferty W.M., 2004, *Introduction: form and function in governance for sustainable development*, [w:] W.M. Lafferty (red.), *Governance for Sustainable Development: the challenge of adapting form to function*, Edward Elgar Publishing Limited, Cheltenham, 1–31.
- Lambert S., 2011, *Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector*, Journal of Further and Higher Education, 35 (1), 131–148.
- Lankoski L., 2008, *Corporate responsibility activities and economic performance: A theory of why and how they are connected*, Business Strategy and the Environment, 17 (8), 536–547.
- Laszlo Ch., 2008, *Firma zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Laszlo K., Laszlo A., Romero C., Campos M., 2002, *Evolving development: An evolutionary perspective on development for an interconnected world*, World Futures: The Journal of General Evolution, 59 (2), 105–119.
- Lawrence P.R., Lorsch J.W., 1969, *Organization and Environment*, Homewood.
- LCI, 2018, <https://www.lifecycleinitiative.org> (dostęp: 13.10.2018).
- Lebas M., Euske K., 2002, *A conceptual and operational delineation of performance*, [w:] A. Neely (red.), *Business performance measurement: Theory and practice*, Cambridge University Press, Cambridge, 65–79.
- Lee W.J., Joo H.J., Johnson W., 2009, *The effect of participatory management on internal stress, overall job satisfaction, and turnover intention among federal probation officers*, Fed. Probation, 73, 33.
- Lee J.-S., Back K.-J., Chan E.S.W., 2015, *Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 27 (5), 768–789.
- Leire C., Mont O., 2010, *The implementation of socially responsible purchasing*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 17 (1), 27–39.
- Leja K., 2013, *Paradoksy w zarządzaniu organizacją – wejście do czy wyjście z labiryntu*, [w:] Sułkowski Ł. (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi*, Przedsiębiorczość i Zarządzanie, XIV, 13, Wydawnictwo SAN, Łódź, 53–64.
- Lencioni P.M., 2004, *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, Harvard Business Review Polska, 124–125.
- Lengnick-Hall C.A., Beck T.E., Lengnick-Hall M.L., 2011, *Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management*, Human Resource Management Review, 21 (3), 243–255.
- Leopold A., 1949, *A Sand County Almanac – with essays on conservation from Round River*, Ballantine Books, New York.
- Lebow V., 1955, *Price Competition in 1955*, Journal of Retailing, Spring, <http://ablemesh.co.uk/PDFs/journal-of-retailing1955.pdf> (dostęp: 31.01.2019).
- Liesegang, D.G. 2003, *Umweltorientierte Produktions- und Kreislaufwirtschaft*, [w:] M. Kramer, H. Strelbel, G. Kayser (red.), *Internationales Umweltmanagement*, t. III: *Operatives Umweltmanagement im internationalen und interdisziplinären Kontext*, Gabler Verlag, Wiesbaden, 71–105.
- Linnenluecke M.K., Griffiths, A. (2010), *Corporate sustainability and organizational culture*, Journal of World Business, 45 (4), 357–366.
- Lo S. F., Sheu H.J., 2007, *Is Corporate Sustainability a Value Increasing Strategy for Business?*, Corporate Governance: An International Review, 15 (2), 345–358.
- Loorbach D., 2010, *Transition management for sustainable development: a prescriptive, complexity-based governance framework*, Governance, 23 (1), 161–183.

- Lozano R., 2008, *Envisioning sustainability three-dimensionally*, Journal of Cleaner Production, 16, 1838–1846.
- Lozano R., 2012, *Towards better embedding sustainability into companies' systems: an analysis of voluntary corporate initiatives*, Journal of Cleaner Production, 25, 14–26.
- Lozano R., 2015, *A holistic perspective on corporate sustainability drivers*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 22 (1), 32–44.
- Lubin D., Esty D., 2010, *The Sustainability Imperative*, Harvard Business Review, 88 (5), 42–50.
- Lumpkin G.T., Brigham K.H., 2011, *Long-Term Orientation and Intertemporal Choice in Family Firms*, Entrepreneurship Theory and Practice, 35 (6), 1149–1169.
- Luqmani A., Leach M., Jesson D., 2017, *Factors behind sustainable business innovation: The case of a global carpet manufacturing company*, Environmental Innovation and Societal Transitions, 24, 94–105.
- Lüscher L.S., Lewis M.W., 2008, *Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox*, Academy of Management Journal, 51 (2), 221–240.
- Luthra S., Garg D., Haleem A., 2015, *Critical success factors of green supply chain management for achieving sustainability in Indian automobile industry*, Production Planning & Control, 26 (5), 339–362.
- Luttropp C., Lagerstedt J., 2006, *EcoDesign and The Ten Golden Rules: generic advice for merging environmental aspects into product development*, Journal of Cleaner Production, 14 (15–16), 1396–1408.
- Majumdar S.K., Marcus A.A., *Rules versus discretion: The productivity consequences of flexible regulation*, Academy of Management Journal, 2001, 44(1), 170–179.
- Malaga K., 2009, *O niektórych dylematach teorii wzrostu gospodarczego i ekonomii*, ZK PTE, Warszawa, <http://www.mon.pte.pl/pliki/2/12/K.%20Malaga.pdf> (dostęp: 30.12.2018).
- Maletic D., Dahlggaard J., Dahlggaard-Park S.M., Gomišček B., 2015, *Do corporate sustainability practices enhance organizational economic performance?*, International Journal of Quality and Service Sciences, 7 (2/3), 184–200.
- Malthus T.R., 1963, *The principles of population*, R.D. Irwin, Homewood.
- Margolis J.D., Elfenbein H.A., Walsh J.P., 2009, *Does it pay to be good... and does it matter? A meta-analysis of the relationship between corporate social and financial performance*, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1866371 (dostęp: 18.12.2018).
- Margolis J.D., Elfenbein H.A., 2008, *Do well by doing good? Don't count on it.*, HBR, 86 (1), 19–20.
- van Marrewijk M., Werre M., 2003, *Multiple levels of corporate sustainability*, Journal of Business Ethics, 44 (2–3), 107–119.
- Marsh G.P., 2003, *Man and Nature; or Physical geography as modified by human action*, Weyerhaeuser Environmental Classics, University of Washington Press, Washington.
- March J.G., 1996, *Exploration and exploitation in organizational learning*, [w:] M.D. Cohen, L.S. Sproul (red.), *Organizational learning*, SAGE, Thousand Oaks, 71–87.
- Marshall D., McCarthy L., Heavey C., McGrath P., 2015, *Environmental and social supply chain management sustainability practices: construct development and measurement*, Production Planning & Control, 26 (8), 673–690.
- Marshall D., McCarthy L., Claudy M., McGrath P., 2016, *Piggy in the middle: How direct customer power affects first-tier suppliers' adoption of socially responsible procurement practices and performance*, Journal of Business Ethics, 1–22.
- Martel J.P., Dupuis G., 2006, *Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument*, Social Indicators Research, 77 (2), 333–368.
- Martínez-Ferrero J., Frias-Aceituno J.V., 2015, *Relationship between sustainable development and financial performance: international empirical research*, Business Strategy and the Environment, 24 (1), 20–39.
- Matić I., *Measuring the effects of learning on business performances: Proposed performance measurement model*, The Journal of American Academy of Business, 2012, 18, 278–284.
- Matysiak A., Struś M., 2015, *Paradygmat rozwoju zrównoważonego*, Studia Ekonomiczne, 213, 11–21.

- Mayer A.L., *Strengths and weaknesses of common sustainability indices for multidimensional systems*, Environment International, 2008, 34 (2), 277–291.
- Mayrowetz D., 2008, *Making sense of distributed leadership: Exploring the multiple usages of the concept in the field*, Educational Administration Quarterly, 44 (3), 424–435.
- McKee A., 2012, *Management. A focus on leaders*, Prentice Hall, New Jersey.
- McKenzie S., 2004, *Social sustainability: towards some definitions*, Hawke Research Institute, University of South Australia, Magill.
- Meadows D., Randers J., Meadows D., 2004, *The limits to growth: the 30-year update*, Earthscan, London.
- Meadows D.H., Wright D., 2008, *Thinking in Systems: A Primer*, Chelsea Green Publishing.
- Meadows D.H., Meadows D.I., Randers J., Behrens III W.W., 1972, *The limits to growth. A report to THE CLUB OF ROME'S Project on the Predicament of Mankind*, A POTOMAC ASSOCIATES BOOK, New York.
- Mehra A., Smith B.R., Dixon A.L., Robertson B., 2006, *Distributed Leadership in Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance*, The Leadership Quarterly, 17 (3), 232–245.
- Merkisz-Guranowska A., 2010, *Logistyka recyklingu odpadów jako jeden z elementów systemu logistycznego Polski*, Prace Naukowe Politechniki Warszawskiej, Transport (75), 89–96.
- Metcalfe L., Benn S., 2013, *Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability*, Journal of Business Ethics, 112 (3), 369–384.
- Michałowski A., 2007, *Usługi środowiska a zrównoważony rozwój*, [w:] A. Graczyk (red.), *Teoria i praktyka zrównoważonego rozwoju*, EKO PRESS, Białystok–Wrocław, 202–210.
- Michałowski A., 2011, *Przestrzenne usługi środowiska w świetle założeń ekonomii zrównoważonego rozwoju*, Problemy Ekorozwoju, 6 (2), 117–126.
- Midor K., 2012, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju alternatywą dla współczesnej gospodarki światowej*, [w:] W. Biały, J. Kaźmierczak (red.), *Systemy wspomagania w inżynierii produkcji*, Wydawnictwo Pracowni Komputerowej Jacka Skalmierskiego, Gliwice, 56–68.
- Miklaszewska J., 2014, *Teorie sprawiedliwości społecznej: Amartya Sen i Martha Nussbaum*, Prak-seologia, 156, 25–46.
- Militello M., Benham M.K.P., 2010, *“Sorting Out” collective leadership: How Q-methodology can be used to evaluate leadership development*, The Leadership Quarterly, 21 (4), 620–632.
- Millennium Ecosystem Assessment, 2005, *Current State and Trends, Ecosystems and Human Well-being*, vol. 1, Island Press, Washington.
- Milne M.J., Gray R., 2013, *W(h)ither ecology? The triple bottom line, the global reporting initiative, and corporate sustainability reporting*, Journal of Business Ethics, 118 (1), 13–29.
- Mintzberg H., 1983, *The case for corporate social responsibility*, Journal of Business Strategy, 4 (2), 3–15.
- Mirkamali S.M., Thani F.N., 2011, *A study on the quality of work life (QWL) among faculty members of University of Tehran (UT) and Sharif University of Technology (SUT)*, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 29, 179–187.
- Missimer M., Robèrt K.H., Broman G., Sverdrup H., 2010, *Exploring the possibility of a systematic and generic approach to social sustainability*, Journal of Cleaner Production, 18 (10–11), 1107–1112.
- Mitchell R.K.; Agle B.R.; Wood D.J., 1997, *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*, Academy of Management Review, 22 (4), 853–886.
- Montiel I., 2008, *Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures*, Organization & Environment, 21 (3), 245–269.
- Montiel I., Delgado-Ceballos J., 2014, *Defining and measuring corporate sustainability: Are we there yet?*, Organization & Environment, 27 (2), 113–139.
- Moore G., 1999, *Corporate moral agency: Review and implications*, Journal of Business Ethics, 21 (4), 329–343.
- Moore J., Rees W.E., 2013, *Getting to one-planet living*, [w:] *State of the World 2013*, Island Press, Washington DC, 39–50.

- Morsing M., Schultz M., 2006, *Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies*, Business Ethics: a European Review, 15 (4), 323–338.
- Muethel M., Hoegl M., 2013, *Shared leadership effectiveness in independent professional teams*, European Management Journal, 31 (4), 423–432.
- Muir J., 1916, *A Thousand-Mile Walk to the Gulf*, Houghton Mifflin Company, Boston and New York.
- Munasinghe M., 2007, *The importance of social capital: Comparing the impacts of the 2004 Asian Tsunami on Sri Lanka, and Hurricane Katrina 2005 on New Orleans*, Ecological Economics, 64 (1), 9–11.
- Murphy K., 2012, *The social pillar of sustainable development: a literature review and framework for policy analysis*, Sustainability: Science, Practice, & Policy, 8 (1), 15–29.
- Murray A., Skene K., Haynes K., 2017, *The circular economy: An interdisciplinary exploration of the concept and application in a global context*, Journal of Business Ethics, 140 (3), 369–380.
- Naess A., Sessions G., 1986, *The basic principles of deep ecology*, Trumpeter, 3 (4), 14.
- Nakao Y., Amano A., Matsumura K., Genba K., Nakano M., 2007, *Relationship between environmental performance and financial performance: an empirical analysis of Japanese corporations*, Business Strategy and the Environment, 16 (2), 106–118.
- Naustdalslid, J., 2014, *Circular economy in China – the environmental dimension of the harmonious society*, International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 21 (4), 303–313.
- Nawaz W., Koç M., 2018, *Development of a systematic framework for sustainability management of organizations*, Journal of Cleaner Production, 171, 1255–1274.
- NBS, Network for Business Sustainability, 2015, <http://nbs.net/about/what-is-business-sustainability/> (dostęp: 18.12.2018).
- Nielsen K., Daniels K., 2012, *Does shared and differentiated transformational leadership predict followers' working conditions and well-being?*, The Leadership Quarterly, 23 (3), 383–397.
- Nogalski B., Rybicki J.M., 2003, *Balanced Scorecard jako narzędzie symbiozy czyli koncepcji zarządzania organizacją w sposób zrównoważony*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Konferencje, 23 (73), 135–146.
- Nogalski B., Szpitter A., 2014, *Koncepcja sustainability jako determinanta rozwoju przedsiębiorstwa*, [w:] I. Hejduk, A. Hermian [red.], *Dla przyszłości*, Difin, Warszawa, 197–210.
- Nowak M.A., 2006, *Five rules for the evolution of cooperation*, Science, 314 (5805), 1560–1563.
- Nuhoff-Isakhanyan G., Wubben E.F., Omta O. S., Pascucci S., 2017, *Network structure in sustainable agro-industrial parks*, Journal of Cleaner Production, 141, 1209–1220.
- OECD, 2016, *Society at a Glance 2016: OECD Social Indicators*, OECD Publishing, Paris.
- Omman I., Spangenberg J.H., 2002, *Assessing social sustainability*, Biennial Conference of the International Society for Ecological Economics, 7.
- ONZ, 2002, *Raport Narodów Zjednoczonych Światowego Szczytu w sprawie Zrównoważonego Rozwoju*.
- ONZ, 2018, <http://www.un.org/pl/> (dostęp: 31.01.2019).
- Orlitzky M., Schmidt F.L., Rynes S.L., 2003, *Corporate social and financial performance: a meta-analysis*, Organization Studies, 24, 403–441.
- Orr D.W., 2013, *Governance in the long emergency*, [w:] *State of the World*, Island Press, Washington, DC, 279–291.
- Ospina S., Foldy E., 2015, *Enacting collective leadership in a shared-power world*, [w:] J. Perry, R. Christensen (red.), *Handbook of public administration*, Jossey-Bass, 3rd ed., 489–507.
- Oswald A.J., 1997, *Happiness and economic performance*, The Economic Journal, 107 (445), 1815–1831.
- Pabian A., 2011, *Sustainable personnel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 5, 9–18.
- Pabian A., 2013, *Zarządzanie w koncepcji sustainability – ujęcie funkcjonalne*, Przegląd Organizacji, 10, 3–8.
- Pabian A., 2015, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi – zarys problematyki*, Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie, 17, 7–16.

- Pabian A., 2017, *Planowanie strategiczne z perspektywy sustainability*, *Handel Wewnętrzny*, 3 (368), 341–350.
- Paczuski R., 2001, *Prawo ochrony środowiska*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
- Pagell M., Shevchenko A., 2014, *Why research in sustainable supply chain management should have no future*, *Journal of Supply Chain Management*, 50 (1), 44–55.
- Pagell M., Wu Z., 2009, *Building a more complete theory of sustainable supply chain management using case studies of 10 exemplars*, *Journal Of Supply Chain Management*, 45 (2), 37–56.
- Pajda R., 1998, *Uwarunkowania wdrażania ekorozwoju w układzie lokalnym*, [w:] *Sterowanie Ekorozwojem*, t. II, Politechnika Białostocka, Białystok.
- Papuziński A., 2013, *The Axiology of Sustainable Development: An Attempt at Typologization*, *Problemy Ekorozwoju*, 8 (1), 5–25.
- Parmesan C., Burrows M.T., Duarte C.M., Poloczanska E.S., Richardson A.J., Schoeman D.S., Singer M.C., 2013, *Beyond climate change attribution in conservation and ecological research*, *Ecology Letters*, 16, 58–71.
- Parrish B.D., 2007, *Designing the sustainable enterprise*, *Futures*, 39 (7), 846–860.
- Parry K., Bryman A., 2006, *Leadership in Organizations*, [w:] R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord (red.), *The SAGE handbook of organization studies*, 2nd ed., Sage, London 447–468.
- Partridge M.D., 2005, *Does income distribution affect US state economic growth?* *Journal of Regional Science*, 45 (2), 363–394.
- Paszkiwicz A., 2013, *Raportowanie zintegrowane jako przejaw ewolucji sprawozdawczości finansowej*, *Prace Naukowe UE we Wrocławiu*, 288, 126–137.
- Paszkiwicz A., Szadzińska A., 2011, *Raportowanie rozwoju zrównoważonego przedsiębiorstw według wytycznych GRI*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia, Rachunkowość w teorii i praktyce*, 668, 627–643.
- Pavez I., Beveridge A., 2013, *Corporate social responsibility, corporate citizenship and corporate sustainability: a critical review*, *Academy of Management Proceedings*, 1, 13287–13328.
- Pawłowski A., 2006, *Wielowymiarowość rozwoju zrównoważonego*, *Problemy Ekorozwoju*, 1 (1), 23–32.
- Perego P., Kennedy S., Whiteman G., 2016, *A lot of icing but little cake? Taking integrated reporting forward*, *Journal of Cleaner Production*, 136, 53–64.
- Perrott B., 2014, *The sustainable organisation: Blueprint for an integrated model*, *Journal of Business Strategy*, 35 (3), 26–37.
- Perrott B.E., 2015, *Building the sustainable organization: an integrated approach*, *Journal of Business Strategy*, 36 (1), 41–51.
- Peteraf M., Di Stefano G., Verona G., 2013, *The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together*, *Strategic Management Journal*, 34 (12), 1389–1410.
- Pfeffer J., 2010, *Building sustainable organizations: The human factor*, *Academy of Management Perspectives*, 24 (1), 34–45.
- Phillips R., Freeman R.E., Wicks A.C., 2003, *What Stakeholder Theory is Not*, *Business Ethics Quarterly*, 13 (4), 479–502.
- Piątek Z., 1998, *Etyka środowiskowa. Nowe spojrzenie na miejsce człowieka w przyrodzie*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
- Piątek Z., 2011, *Czy społeczeństwo „opętane ekologią” stanowi zagrożenie ludzkiej wolności i demokracji?*, *Problemy Ekorozwoju*, 6 (1), 83–94.
- Pieńkowski D., Kośmicki E., 2016, *Funkcja produkcji gospodarki zamkniętego obiegu*, *Ekonomia i Środowisko*, 2 (57), 10–22.
- Piontek B., 2002, *Koncepcja rozwoju zrównoważonego i trwałego Polski*, PWN, Warszawa.
- Piontek F., 2000, *Człowiek i jego środowisko w strategii wzrostu gospodarczego i w zrównoważonym (trwałym) rozwoju*, *Problemy Ekologii*, 4 (5), 177–189.
- Piontek F., 2015, *Aksjomaty, prawo naturalne, wartości i paradygmaty we współczesnych koncepcjach rozwoju*, *Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*, 2, 7–29.
- Piontek F., Piontek B., 2009, *Przyczynek do dyskusji na temat zrównoważonego rozwoju w polityce władzy publicznej*, [w:] B. Poskrobko (red.), *Wpływ idei zrównoważonego rozwoju na politykę*

- państwa i regionów, t. 1: *Problemy ogólnopaństwowe i sektorowe*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
- Pitelis C.N., 2009, *The co-evolution of organizational value capture, value creation and sustainable advantage*, *Organization Studies*, 30 (10), 1115–1139.
- Pocztowski A., 2016, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce*, *Zarządzanie i Finanse*, 14 (2), 303–314.
- Pokharel S., Mutha A., 2009, *Perspectives in reverse logistics: a review*, *Resources, Conservation and Recycling*, 53 (4), 175–182.
- Polowczyk P., 2012a, *Odpowiedzialność biznesu i podmiotów gospodarczych: definicje, modele, typologia argumentacji*, *Zarządzanie Zmianami*, 1, 38–60.
- Polowczyk P., 2012b, *Odpowiedzialność korporacji: indywidualna, dzielona czy zbiorowa?*, *Zarządzanie Zmianami: Zeszyty Naukowe*, 2, 40–69.
- Poole M. S., van de Ven A.H., 1989, *Using paradox to build management and organization theories*, *Academy Of Management Review*, 14 (4), 562–578.
- Porter M.E., Kramer M.R., 2006, *The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, *Harvard Business Review*, 84 (12), 78–92.
- Porter M.E., Kramer M.R., 2011, *Creating shared value*, *Harvard Business Review*, 89 (1/2), 62–77.
- Poskrobko B., 2012, *Metodyczne aspekty ekonomii zrównoważonego rozwoju*, *Ekonomia i Środowisko*, 3 (43), 10–27.
- Poskrobko B., 2013, *Paradygmat zrównoważonego rozwoju jako wiodący kanon w badaniu nowych obszarów ekonomii*, *Ekonomia i Środowisko*, 3 (46), 10–24.
- Potocan V., Mulej M., 2007, *“Ethics of a Sustainable Enterprise – and the Need for it”*, *Systemic Practice and Action Research*, 20 (2), 127–140.
- Prahalad C.K., Hart S.L., 2002, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid*, *Strategy + Business*, 26(1), 54–67.
- Prahalad C.K., 2006, *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*, Pearson Education Inc, New York.
- Prendeville S., Sanders C., Sherry J., Costa F., 2014, *Circular Economy: Is it Enough?*, <http://www.edcw.org/sites/default/files/resources/Circular%20Economy-%20Is%20it%20enough.pdf> <https://pdfs.semanticscholar.org/943c/814c-3300b69a06bd411d2704ec3baa3a0892.pdf> (dostęp: 31.01.2019.).
- Przychodzeń W., 2013, *Zrównoważone przedsiębiorstwo*, Poltex, Warszawa.
- Pszczółowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław.
- Pugh D.S., Hickson D.J., Hinings C.R., Turner C., 1968, *Dimensions of organization structure*, *Administrative Science Quarterly*, 13 (1), 65–105.
- Raworth K., 2013, *Defining a safe and just space for humanity*, [w:] *State of the World*, Island Press, Washington, DC, 28–38.
- Rebelo M.F., Santos G., Silva R., 2016, *Integration of management systems: Towards a sustained success and development of organizations*, *Journal of Cleaner Production*, 127, 96–111.
- Redclift M.R., 2009, *Rozwój zrównoważony (1987–2005) – oksymoron czasu dorastania / Sustainable Development (1987–2005) – an Oxymoron Comes of Age*, *Problemy Ekorozwoju*, 4 (1), 33–50.
- Redclift M.R., 2009, *Rozwój zrównoważony (1987–2005) – oksymoron czasu dorastania*, *Problemy Ekorozwoju*, 4 (1), 33–50.
- Reefke H., Sundaram D., 2017, *Key themes and research opportunities in sustainable supply chain management – identification and evaluation*, *Omega*, 66, 195–211.
- Rees P.A., 2015, *Studying captive animals: A workbook of methods in behaviour, welfare and ecology*, Wiley Blackwell.
- Renwick D.W.S., Jabbour C.J.C., Muller-Camen M., Redman T., Wilkinson A., 2016, *Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship*, *International Journal of Human Resource Management*, 27 (1–2), 114–128.
- Ricardo D., 1963, *Principles of political economy and taxation*, R.D. Irwin, Homewood.
- RobecoSAM, 2015, <http://www.sustainability-indices.com/sustainability-assessment/index.jsp> (dostęp: 15.12.2015).

- Robèrt K., Schmidt-Bleek B., Aloisi de Larderel J., Basile G., Jansen J.L., Kuehr R., Price Thomas P., Suzuki M., Hawken P., Wackernagel M., 2002, *Strategic sustainable development – Selection, design and synergies of applied tools*, Journal of Cleaner Production, 10 (3), 197–214.
- Rocha M., Searcy C., Karapetrovic S., 2007, *Integrating sustainable development into existing management systems*, Total Quality Management & Business Excellence, 18 (1–2), 83–92.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin III, F.S., Lambin, E.F., Lenton T.M., Scheffer M., Folke C., Schellnhuber H.J., Nykvist B., De Wit C.A., Hughes T., van der Leeuw S., Rodhe H., Sörlin S., Snyder P. K., Costanza R., Svedin U., Falkenmark M., Karlberg L., Corell R.W., Fabry V.J., Hansen J., Walker B., Liverman D., Richardson K., Crutzen P., Foley J.A., 2009, *A safe operating space for humanity*, Nature, 461 (7263), 472–475.
- Rogall H., 2010, *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Teoria i praktyka*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Roloff S., 2008, *Learning from multi-stakeholder networks: issue-focussed stakeholder management*, Journal of Business Ethics, 82 (1), 233–250.
- Rolston III H., 2012, *A New Environmental Ethics: The Next Millennium of Life on Earth*, Routledge, London.
- Romanowska M., 2012, *Odporność przedsiębiorstwa na kryzys*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Zeszyt Naukowy 118, SGH, Warszawa, 7–15.
- Rosati F., Faria L.G.D., 2019, *Business contribution to the Sustainable Development Agenda: Organizational factors related to early adoption of SDG reporting*, Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 1–10.
- Royuela V., López-Tamayo J., Suriñach J., 2008, *The institutional vs. the academic definition of the quality of work life. What is the focus of the European Commission?*, Social Indicators Research, 86 (3), 401–415.
- Rummler G.A., Brache A.P., 2000, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa.
- Russo M.V., Fouts P.A., 1997, *A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability*, Academy of Management Journal, 40 (3), 534–559.
- Ryan A., Mitchell I.K., Daskou S., 2012, *An interaction and networks approach to developing sustainable organizations*, Journal of Organizational Change Management, 25 (4), 578–594.
- Rybak M., 2004, *Etyka menedżera: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Ryff C.D., Keyes C.L.M., 1995, *The structure of psychological well-being revisited*, Journal of Personality and Social Psychology, 69 (4), 719–727.
- Sachs I., 1999, *Social sustainability and whole development: exploring the dimensions of sustainable development*, [w:] *Sustainability and the Social Sciences*, E. Becker, T. Jahn (red.), MOST Project, UNESCO/ISOE, Zed Books, Paris, 25–36.
- Sachs W., 2015, *Planet dialectics: Explorations in environment and development*, Zed Books Ltd.
- Salvia A.L., Leal F.W., Brandli L.L., Griebeler J.S., 2019, *Assessing research trends related to Sustainable Development Goals: local and global issues*, Journal of Cleaner Production, 208, 841–849.
- Salzmann O., Ionescu-Somers A.M., Steger U., 2005, *The business case for corporate sustainability: Literature review and research options*, European Management Journal, 23 (1), 27–36.
- Sandoval M., 2015, *From CSR to RSC A Contribution to the Critique of the Political Economy of Corporate Social Responsibility*, Review of Radical Political Economics, 47(4), 608–624.
- Sauvé S., Bernard S., Sloan P., 2016, *Environmental sciences, sustainable development and circular economy: Alternative concepts for trans-disciplinary research*, Environmental Development, 17, 48–56.
- Savitz A.W., Weber K., 2006, *The Triple Bottom Line. How Today's Best-Run Companies Are Achieving Economic, Social, and Environmental Success – and How You Can Too*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schaltegger S., Beckmann M., Hansen E.G., 2013, *Transdisciplinarity in Corporate Sustainability: Mapping the Field*, Business Strategy and the Environment, 22 (4), 219–229.
- Schaltegger S., Lüdeke-Freund F., Hansen E.G., 2012, *Business cases for sustainability: the role of business model innovation for corporate sustainability*, International Journal of Innovation and Sustainable Development, 6 (2), 95–119.
- Schaltegger S., Beckmann M., Hansen E.G., 2013, *Transdisciplinarity in corporate sustainability: mapping the field*, Business Strategy and the Environment, 22 (4), 219–229.

- Schellenberger M., Nordhaus T., 2004, *The death of environmentalism*, The Heartland Institute. Singh, Jitendra.
- Schiesari C., Grüninger B., 2014, *Assessing the Benefits of Fairtrade Orange Juice for Brazilian Small Farmers*, BSD Consulting, https://www.fairtrade-deutschland.de/fileadmin/DE/01_was_ist_fairtrade/05_wirkung/studien/fairtrade_study_BSD_Orange_Brazil.pdf (dostęp: 4.02.2019).
- SDG Index & Dashboards*, 2016, *A Global Report*, Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network.
- SDG Index and Dashboards Report 2017, Global Responsibilities, International spillovers in achieving the goals*, 2017, Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network.
- SDG Index and Dashboards Report 2018, Global Responsibilities*, 2018, Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network.
- Sekerka L.E., Stimel D., 2011, *How durable is sustainable enterprise? Ecological sustainability meets the reality of tough economic times*, *Business Horizons*, 54 (2), 115–124.
- Sen A., 1987, *On ethics and economics*, Basil Blackwell, Oxford.
- Sen A., 1995, *Environmental evaluation and social choice: contingent valuation and the market analogy*, *The Japanese Economic Review*, 46 (1), 23–37.
- Sen A., 2009, *The idea of justice*, Harvard University Press, Cambridge.
- Sen A., 2013, *The ends and means of sustainability*, *Journal of Human Development and Capabilities*, 14 (1), 6–20.
- Senge P.M., 1996, *Leading learning organizations: The bold, the powerful, and the invisible*, Center for Organizational Learning, Massachusetts Institute of Technology, Massachusetts.
- Senge P.M., 1997, *The fifth discipline*, *Measuring Business Excellence*, 1 (3), 46–51.
- Senge P.M., 2000, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Senge P.M., Smith B., Kruschwitz N., Laur J., Schley S., 2010, *The necessary revolution: How individuals and organizations are working together to create a sustainable world*, Crown Business, New York.
- Senge P., Smith B., Kruschwitz N., Laur J., Schley S., 2010, *The Necessary Revolution: How Individuals and Organizations Are Working Together to Create a Sustainable World*, Nicholas Brealey Publishing, London Boston.
- Servaes H., Tamayo A., 2013, *The impact of corporate social responsibility on firm value: The role of customer awareness*, *Management Science*, 59 (5), 1045–1061.
- Sessions G., 2014, *Deep Ecology, New Conservation, and the Anthropocene Worldview*, *Trumpeter*, 30 (2), 106–114.
- Seuring S., Müller M., 2008, *From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management*, *Journal of cleaner production*, 16 (15), 1699–1710.
- Shen J., Jiahua Zhu C., 2011, *Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment*, *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (15), 3020–3035.
- Shepard P., 1995, *Virtually Hunting Reality in the Forests of Simulacra*, [w:] *Reinventing Nature? Responses to Postmodern Deconstructionism*, M. Soulé, G. Lease (red.), Island, Washington.
- Simmons D.A., Cumberbatch J., 1993, *The south-east peninsula development project on St. Kitts-Nevis: a case study in sustainable development*, Caribbean Conservation Association.
- Simon H.A., 1972, *Theories of bounded rationality*, *Decision and Organization*, 1 (1), 161–176.
- Singh R.K., Murty H.R., Gupta S.K., Dikshit A.K., 2009, *An overview of sustainability assessment methodologies*, *Ecological Indicators*, 9 (2), 189–212.
- Sirgy M. J., Efraty D., Siegel P., Lee D.J., 2001, *A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spill over theories*, *Social Indicators Research*, 55 (3), 241–302.
- Skalik J., 2001, *Zarządzanie przedsiębiorstwem społecznie odpowiedzialnym*, Prace Naukowe Instytutu Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Konferencje, 71 (22), 205–211.
- Skalik J., 2016, *Wartości w procesie ewolucji czynników sukcesu przedsiębiorstwa*, [w:] H. Czubasiewicz, P. Grajewski, J. Waśniewski (red.), *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, 295–308.

- Skolimowski H., 1989, *Nadzieja matką mądrych. Eseje o ekologii*, ZBZ „SANGHA”, Warszawa.
- Slawinski N., Bansal P., 2012, *A matter of time: The temporal perspectives of organizational responses to climate change*, *Organization Studies*, 33 (11), 1537–1563.
- Slawinski N., Bansal P., 2015, *Short on time: Intertemporal tensions in business sustainability*, *Organization Science*, 26 (2), 531–549.
- Słownik Języka Polskiego, 2015, PWN, <https://sjp.pwn.pl/> (dostęp: 7.07.2015).
- Smith P.A.C., Sharitz C., 2011, *The shift needed for sustainability*, *The Learning Organization*, 18 (1), 73–86.
- Smith P.A., 2011, *Elements of organizational sustainability*, *The Learning Organization*, 18 (1), 5–9.
- Sommer P., Brauweiler J., 2013, *Ochrona środowiska w przedsiębiorstwach*, [w:] A. Kryński, M. Kramer, A.F. Caekelbergh (red.), *Zintegrowane zarządzanie środowiskiem. Systemowe zależności między polityką, prawem, zarządzaniem i techniką*, Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa, 425–494.
- Spillane J.P., 2005, *Distributed Leadership*, Taylor & Francis.
- Spreitzer G., Porath C.L., Gibson C.B., 2012, *Toward human sustainability: How to enable more thriving at work*, *Organizational Dynamics*, 41 (2), 155–162.
- Shrivastava P., Hart S., 1995, *Creating sustainable corporations*, *Business Strategy and the Environment*, 4 (3), 154–165.
- Srivastava S.K., 2007, *Green supply-chain management: a state-of-the-art literature review*, *International Journal of Management Reviews*, 9 (1), 53–80.
- Stacchezzini R., Melloni G., Lai A., 2016, *Sustainability management and reporting: the role of integrated reporting for communicating corporate sustainability management*, *Journal of Cleaner Production*, 136, 102–110.
- Stahel W., 1982, *The product-life factor*, [w:] S. Grinton Orr (red.), *An Inquiry Into the Nature of Dustainable Docieties. The Role of the Private Sector*, HARC, Houston, 72–104.
- Stahel W., 2013, *The business angle of a circular economy. Higher competitiveness, higher resource security and material efficiency*, [w:] *A New Dynamic: Effective Business in a Circular Economy*, Ellen MacArthur Foundation, Cowes.
- Stankiewicz W., 2000, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa.
- Stańczyk-Hugiet E., 2012, *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?* *Studia i Prace Kolegium Zarządzania*, 116, 163–172.
- Starik M., Kanashiro P., 2013, *Toward a theory of sustainability management: Uncovering and integrating the nearly obvious*, *Organization & Environment*, 26 (1), 7–30.
- Steffen W., Richardson K., Rockström J., Cornell S.E., Fetzer I., Bennett E.M., Biggs R., Carpenter S.R., de Vries W., de Wit C.A., Folke C., Gerten D., Heinke J., Mace G.M., Persson L.M., Ramanathan V., Reyers B., Sörlin S., 2015, *Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet*, *Science*, 347 (6223), 736–746.
- Steinmann H., Schreyögg G., 2001, *Zarządzanie: podstawy kierowania przedsiębiorstwem: koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Sternad D., Kennelly J.J., Bradley F., 2016, *Digging deeper: How purpose-driven enterprises create real value*, Routledge.
- Sternberg E., 1998, *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa.
- Steurer R., Langer M.E., Konrad A., Martinuzzi A., 2005, *Corporations, stakeholders and sustainable development I: a theoretical exploration of business–society relations*, *Journal of Business Ethics*, 61 (3), 263–281.
- Stiglitz J.E., 2010, *Freefall: America, free markets, and the sinking of the world economy*, WW Norton & Company.
- Stiglitz J., Sen A., 2009, Fitoussi J.P., *The measurement of economic performance and social progress revisited*, OFCE, Paris.
- Stubbs W., Cocklin C., 2008, *Conceptualizing a “sustainability business model”*, *Organization & Environment*, 21, 103–127.
- Stubbs W., Cocklin C., 2008, *Conceptualizing a “sustainability business model”*, *Organization & Environment*, 21 (2), 103–127.

- Su B., Heshmati A., Geng Y., Yu X., 2013, *A review of the circular economy in China: moving from rhetoric to implementation*, Journal of Cleaner Production, 42, 215–227.
- Su H.-C.; Colander D., 2013, *A failure to communicate: the fact-value divide and the Putnam-Dasgupta debate*, Erasmus Journal for Philosophy and Economics, 6 (2), 1–23.
- Sukhdev P., 2013, *Transforming the Corporation into a Driver of Sustainability*, [w:] *The Worldwatch Institute, State of the World 2013. Is Sustainability Still Possible?*, Island Press, 143–153.
- Sulkowski A., Edwards M., Freeman R.E., 2018, *Shake Your Stakeholder: Firms Leading Engagement To Co-Create Sustainable Value*, Organization & Environment, 7 (16), 1–19.
- Surroca J., Tribó J.A., Waddock S., 2010, *Corporate responsibility and financial performance: the role of intangible resources*, Strategic Management Journal, 31 (5), 463–490.
- Székely F., Knirsch M., 2005, *Responsible leadership and corporate social responsibility: Metrics for sustainable performance*, European Management Journal, 23 (6), 628–647.
- Szpitter A.A., 2010, *Szkoła systemowa*, [w:] Czerna M., Szpitter A.A., 2010, *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, C.H. Beck, Warszawa, 59–71.
- Sztumski W., 2008, *Reflection about sustainable development (Is sustainable development fiction, utopia, illusion or swindle?)*, Problemy Ekorożwoju/Problems of Sustainable Development, 3 (2), 133–139.
- Śliwa K.R., 2001, *O organizacjach inteligentnych i rozwiązywaniu złożonych problemów*, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG, Warszawa.
- WCS, 1980, *World conservation strategy: Living resource conservation for sustainable development*, IUCN-UNEP-WWF, Gland, Switzerland.
- Talberth J., Weisdorf M., 2017, *Genuine progress indicator 2.0: pilot accounts for the US, Maryland, and City of Baltimore 2012–2014*, Ecological Economics, 142, 1–11.
- Taris T.W., Schreurs P.J.G., 2009, *Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis*, Work & Stress, 23 (2), 120–136.
- Taylor P.W., 1986, *Respect for Nature. A Theory of Environmental Ethics*, New Jersey.
- Teczke J., Buła P., 2017, *Strategia adaptacji społecznej odpowiedzialności biznesu w okresie społeczno-gospodarczej destabilizacji*, Cracow University of Economics, Kraków.
- TerraChoice Environmental Marketing, 2009, *The Seven Sins of Greenwashing: Environmental Claims in Consumer Markets*, TerraChoice Group Inc., London, <http://sinsofgreenwashing.org/findings/greenwashing-report-2009/> (dostęp: 31.01.2019).
- Thoreau H.D., 2005, *Walden czyli życie w lesie*, Warszawa.
- Thorpe R., Gold J., Anderson L., Burgoyne J., Wilkinson D., Malby B., 2008, *Towards „Leaderful” Communities in the North of England: Stories from the Northern Leadership Academy*, Oak Tree Press, Cork.
- Tideman S.G., Arts M. C., Zandee D.P., 2013, *Sustainable leadership: Towards a workable definition*, The Journal of Corporate Citizenship, 49, 17.
- Tkaczyk S., Kuzincow J., 2015, *Zarządzanie cyklem życia jako narzędzie zrównoważonego rozwoju*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 377/2015, 82–102.
- Towards a circular economy: business rationale for an accelerated transition*, 2015, Ellen MacArthur Foundation, Cowes, UK.
- Trzcieliński S., 2011, *Przedsiębiorstwo zwinne*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Trzcieliński S., Włodarkiewicz-Klimek H., Pawłowski K., 2013, *Współczesne koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Tubielewicz A., 2013, *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej. Efektywność, produktywność i organizacja przedsiębiorstw*, Zarządzanie Przedsiębiorstwem, 36, 387–397.
- Tukker A., Emmert S., Charter M., Vezzoli C., Sto E., Andersen M.M., Geerken T., Tischner U., Lahlou S., 2008, *Fostering change to sustainable consumption and production: an evidence based view*, Journal of Cleaner Production, 16 (11), 1218–1225.
- Tundys B., 2015, *Zielony łańcuch dostaw w gospodarce o okrężnym obiegu – założenia, relacje, implikacje*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 383/2015, 288–301.
- Tyburnski W., 2006, *Powstanie i rozwój filozofii ekologicznej*, Problemy Ekorożwoju, 1 (1), 7–15.

- Uhl-Bien M., Marion R., 2009, *Complexity leadership in bureaucratic forms of organizing: A meso model*, *The Leadership Quarterly*, 20 (4), 631–650.
- Uhl-Bien M., Marion R., Mckelvey B., 2007, *Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era*, *The Leadership Quarterly*, 18 (4), 298–318.
- UN Global Compact, 2010, <http://ungc.org.pl> (dostęp: 16.10.2018).
- UNCTAD, 2016, <https://unctad.org/en/Pages/Home.aspx> (dostęp: 18.12.2018).
- Unerman J., Chapman C., 2014, *Academic contributions to enhancing accounting for sustainable development*, *Accounting, Organizations and Society*, 39 (6), 385–394.
- Unerman J., O'Dwyer B., 2007, *The business case for regulation of corporate social responsibility and accountability*, *Accounting Forum*, 31, 4, 332–353.
- Valente M., 2006, *Business sustainability embeddedness as a strategic imperative: A multilevel process framework*, rozprawa doktorska, York University, Toronto, Ontario.
- Valente M., 2015, *Business sustainability embeddedness as a strategic imperative: A process framework*, *Business & Society*, 54 (1), 126–142.
- Vallance S., Perkins H.C., Dixon J.E., 2011, *What is social sustainability? A clarification of concepts*, *Geoforum*, 42 (3), 342–348.
- van Beurden P., Gössling T., 2008, *The worth of values. A literature review on the relation between corporate social and financial performance*, *Journal of Business Ethics*, 82 (2), 407–424.
- van Kleef J.A.G., Roome N.J., 2007, *Developing capabilities and competence for sustainable business management as innovation: a research agenda*, *Journal of Cleaner Production*, 15 (1), 38–51.
- van Marrewijk M., 2003, *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: between agency and communion*, *Journal of Business Ethics*, 44 (2–3), 95–105.
- van Marrewijk M., Were M., 2003, *Multiple levels of corporate sustainability*, *Journal of Business Ethics*, 44 (2–3), 107–119.
- van Tulder R., van der Zwart A., 2006, *International business-society management: Linking corporate responsibility and globalization*, Routledge, London.
- Varsei M., Soosay C., Fahimnia B., Sarkis J., 2014, *Framing sustainability performance of supply chains with multidimensional indicators*, *Supply Chain Management: An International Journal*, 19 (3), 242–257.
- Vemuri P., Bellinger G., 2017, *Examining the Use of Systemic Approach for Adoption of Systems Thinking in Organizations*, *Systems*, 5 (3), 43.
- Vermeulen W.J., Witjes S., 2016, *On addressing the dual and embedded nature of business and the route towards corporate sustainability*, *Journal of Cleaner Production*, 112, 2822–2832.
- Vogus T.J., Sutcliffe K.M., 2007, *Organizational resilience: towards a theory and research agenda*, [w:] *Systems, Man and Cybernetics*, ISIC, IEEE International Conference on. IEEE, 3418–3422.
- von Weizsäcker E., Lovins A.B., Lovins L.H., 1998, *Factor Four: Doubling Wealth-Halving Resource Use. The New Report to the Club of Rome*, Earthscan, London.
- Vucetich J.A., Nelson M.P., 2010, *Sustainability: virtuous or vulgar?*, *BioScience*, 60 (7), 539–544.
- Waggoner P.E., Ausubel J.H., 2002, *A framework for sustainability science: A renovated IPAT identity*, *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 99 (12), 7860–7865.
- Walker B., Salt D., 2006, *Resilience thinking: sustaining ecosystems and people in a changing world*, Island Press, Washington.
- Wang T., Bansal P., 2012, *Social responsibility in new ventures: profiting from a long-term orientation*, *Strategic Management Journal*, 33 (10), 1135–1153.
- Washington H., 2015, *Demystifying sustainability: Towards real solutions*, Routledge.
- WBCSD, 2017a, *Reporting matters Striking a balance between disclosure and engagement*, https://docs.wbcsd.org/2017/10/WBCSD_Reporting_matters_2017_interactive.pdf (dostęp: 18.12.2018).
- WBCSD, 2017b, *Sustainability and enterprise risk management: The first step towards integration*, WBCSD, Geneva.
- WCED, 1987, *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>, <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf> (dostęp: 02.05.2014).

- WCS, 1980, *World conservation strategy: Living resource conservation for sustainable development*, IUCN, Gland, Switzerland.
- Weber J., Marley K.A., 2012, *In search of stakeholder salience: Exploring corporate social and sustainability reports*, *Business & Society*, 51 (4), 626–649.
- Weingaertner C., Moberg Å., 2014, *Exploring social sustainability: Learning from perspectives on urban development and companies and products*, *Sustainable Development*, 22 (2), 122–133.
- Western S., 2008, *Leadership. A Critical Text*, SAGE, Los Angeles.
- Whiteman G., Walker B., Perego P., 2013, *Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability*, *Journal of Management Studies*, 50 (2), 307–336.
- Wilkinson R., Pickett K., 2010, *The spirit level: Why equality is better for everyone*, Penguin UK.
- Williams A., Kennedy S., Philipp F., Whiteman G., 2017, *Systems thinking: A review of sustainability management research*, *Journal of Cleaner Production*, 148, 866–881.
- Wittneben B.B., Okereke C., Banerjee S.B., Levy D.L., 2012, *Climate change and the emergence of new organizational landscapes*, *Organization Studies*, 33 (11), 1431–1450.
- Wolf J., 2014, *The relationship between sustainable supply chain management, stakeholder pressure and corporate sustainability performance*, *Journal of Business Ethics*, 119 (3), 317–328.
- Wood D.J., 1991, *Corporate social performance revisited*, *Academy of Management Review*, 16 (4), 691–718.
- Woods P.A., Bennett N., Harvey J.A., Wise C., 2004, *Variabilities and dualities in distributed leadership: Findings from a systematic literature review*, *Educational Management Administration & Leadership*, 32 (4), 439–457.
- World Bank, 2017, <https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI> (dostęp: 05.01.2019).
- Winkler H., 2011, *Closed-loop production systems. A sustainable supply chain approach*, *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 4 (3), 243–246.
- Wróblewski D. (red.), 2015, *Zarządzanie ryzykiem – przegląd wybranych metodyk*, CNBOP-PIB, Józefów.
- Wróblewski R., 2011, *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwie*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, 90, Seria: Administracja i Zarządzanie, 9–31.
- WWF, 2016, *Living Planet Report 2016. Risk and resilience in a new era*, WWF International, Gland, Switzerland
- Wysokińska-Senkus A., 2013, *Doskonalenie systemowego zarządzania w kontekście sustainability*, DIFIN, Warszawa.
- Yilmaz A.K., Flouris T., 2010, *Managing corporate sustainability: Risk management process based perspective*, *African Journal of Business Management*, 4 (2), 162–171.
- York R., Rosa E.A., Dietz T., 2003, *STIRPAT, IPAT and IMPACT: analytic tools for unpacking the driving forces of environmental impacts*, *Ecological Economics*, 46 (3), 351–365.
- Young W., Tilley F., 2006, *Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate*, *Business Strategy and the Environment*, 15 (6), 402–415.
- Zabłocka-Kluczka A., 2014, *Odporność swoista organizacji*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 359, 318–328.
- Zacher L.W., 2008, *Trwały rozwój – utopia czy realna możliwość*, *Problemy Ekorozwoju*, 3 (2), 63–68.
- Zajac C., 2010, *Kluczowe czynniki sukcesu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 89, Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem, 31–40.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2013, *Kooperacja–strategią sukcesu? Doświadczenia przedsiębiorstw high-tech*, *Zarządzanie i Finanse*, 4 (1), 419–431.
- Zakrzewska-Bielawska A., 2016, *Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 444, 609–622.
- Zalesna A., Wyrzykowska B., 2017, *Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w praktyce przedsiębiorstw w Polsce*, *Organizacja i Kierowanie*, 1, 151–165.
- Zaufal B., 1986, *Ekorozwój szansą przetrwania cywilizacji*, Wydawnictwo AGH, Kraków.

- Zaugg R.J., Blum A., Thom N., 2001, *Sustainability in Human Resource Management*, Evaluation Report. Survey in European Companies and Institutions, <https://empiricon.ch/assets/Publikationen/Personalmanagement/03.5-EN-sustainability-in-hrm-200106.pdf> (dostęp: 01.02.2019).
- Zgrzywa-Ziemak A., 2004, *Czynniki kształtujące zdolność uczenia się przedsiębiorstwa*, rozprawa doktorska, Politechnika Wrocławska, Wydział IZ, Wrocław.
- Zgrzywa-Ziemak A., 2009, *Model zdolności uczenia się przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, [w:] A. Zgrzywa-Ziemak, R. Kamiński (red.), *Rozwijanie zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, DIFIN, Warszawa, 138–178.
- Zgrzywa-Ziemak A., 2016, *Rozbieżności i paradoksy w pojmowaniu istoty zrównoważenia przedsiębiorstwa*, [w:] H. Czubasiewicz, P. Grajewski, J. Waśniewski (red.), *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, Sopot, 323–331.
- Zgrzywa-Ziemak A., 2018, *Towards reporting for sustainable development*, [w:] T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz (red.), *Efficiency in business and economics*, Springer, Cham, 293–309.
- Zgrzywa-Ziemak A., Kamiński R., 2009, *Rozwijanie zdolności uczenia się przedsiębiorstwa*, DIFIN, Warszawa.
- Zgrzywa-Ziemak A., Walecka-Jankowska K., Czerw A., 2017a, *Distributed leadership in uncertain world?: The necessity of developing the employees tolerance for uncertainty*, SGEM, 2017, Book 1, Modern Science. vol. 5, Business and Management, 2017, 329–340.
- Zgrzywa-Ziemak A., Walecka-Jankowska K., Czerw A., 2017b, *Theoretical and empirical conceptualization of the distributed leadership*, SGEM 2017, Book 1, Modern Science. vol. 5, Business and Management, 1101–1108.
- Zink K.J., 2014, *Social Sustainability and Quality of Working Life*, [w:] I. Ehnert, W. Harry, K. Zink (red.), *Sustainability and Human Resource Management. CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, Springer, Berlin, Heidelberg.
- Zucchella A., Urban S., 2014, *Futures of the sustainable firm: An evolutionary perspective*, *Futures*, 63, 86–100.

Strony internetowe

- http://ec.europa.eu/environment/emas/emas_registrations/statistics_graphs_en.htm
<http://www.cradletocradle.com/>
<http://www.wbcds.org/Overview/About-us>
<https://biomimicry.org/>
<https://calc.zerofootprint.net/>
<https://footprint.wwf.org.uk/>
https://www.iisd.org/business/pdf/business_strategy.pdf
<https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
<https://www.lifecycleinitiative.org>
<https://www.sharedvalue.org/about-shared-value>

Załączniki

Załącznik 1. Zestawienie cech wyróżniających wybrane podejścia do definiowania zrównoważenia przedsiębiorstwa i zrównoważonego przedsiębiorstwa

Autor	Istota podejścia	Cel nadrzędny przedsiębiorstwa	Interesariusze	Wymiary*	Równoważenie czy integracja potrzeb, celów, wymiarów	Perspektywa czasowa	Podejście reaktywne/proaktywne
IISD [1992]	strategia biznesowa i działania	zaspokojenie potrzeb; ochrona, podtrzymanie i wzmacnianie zasobów potrzebnych w przyszłości	zaspokojenie potrzeb przedsiębiorstwa i interesariuszy	SŚ	między zasobami dziś i w przyszłości	długookresowa	proaktywne
Dyllick i Hockerts [2002]	odpowiedź na potrzeby interesariuszy	zaspokojenie potrzeb interesariuszy	zaspokojenie potrzeb interesariuszy; ochrona zdolności ich zaspokajania w przyszłości	ES	między interesariuszami dziś i w przyszłości	krótko- i długookresowa	reaktywne
van Marrewijk [2003]	odpowiedź na potrzeby interesariuszy	orientacja na zysk	w interakcjach z interesariuszami włączanie spraw S i Ś	włączanie spraw S i Ś	-	-	reaktywne
Salzmann i in. [2005]	strategiczna odpowiedź	orientacja na zysk	-	reagowanie na problemy E i S spowodowane przez przedsiębiorstwo	-	długookresowa	reaktywne
Steurer i in. [2005]	strategia biznesowa i działania	wydajność ESS; ochrona, podtrzymanie i wzmacnianie zasobów potrzebnych w przyszłości	zaspokojenie potrzeb przedsiębiorstwa i interesariuszy	ESS	równoważenie zasobów w perspektywie czasowej; integracja ESS	krótko- i długookresowa	proaktywne
Gao [2008]	zdolność osiągnięcia wyników	wynik finansowy, społeczny i ekologiczny	-	ESS	zrównoważone osiągnięcie wyników ESS	systematycznie/ trwale	

UN Global Compact [2010]	istota działalności	dostarczanie długoterminowej wartości	-	ESŚ oraz wymiar etyczny	równoważenie wymiarów ESŚ i etycznego	długookresowa	proaktywne
Smith i Sharitz [2011]	zdolność osiągnięcia wyników	trwanie, podtrzymywanie działalności bez negatywnego wpływu SŚ	-	ESŚ	-	-	proaktywne lub reaktywne
Schaltegger i in. [2013]	zdolność osiągnięcia wyników	sukces rynkowy	-	ESŚ	integracja wyzwań ESŚ	-	reaktywne
Bansal Desjardine [2014]	zdolność osiągnięcia wyników	trwanie, podtrzymywanie działalności własnych i innych zdolności do zaspokajania potrzeb	potrzeby przedsiębiorstwa i innych	ESŚ, czas	potrzeb krótko- i długookresowe	potrzeby krótko- i długookresowe	proaktywne
RobecoSAM [2015]	podjęcie biznesowe	wartość dla akcjonariuszy	akcjonariusze	ESŚ	wykorzystywanie szans i zarządzanie ryzykiem	długookresowa	proaktywne
Network for Business Sustainability [2015]	modele i decyzje biznesowe	wartość ekonomiczna	-	E i korzyści dla świata	korzyści dziś i jutro, integracja wartości ekonomicznej i korzyści dla świata	krótko- i długookresowa	proaktywne
Keijzers [2002]	dotyczy okresowych procesów biznesowych	zachowanie zasobów kapitału naturalnego oraz społeczny i gospodarczy rozwój	-	ESŚ	podporządkowanie rozwoju społecznego i gospodarczego sprawom środowiskowym	krótko- i długookresowa	proaktywne
Hart i Milstein [2003]	udział w rozwoju trwałym i zrównoważonym	korzyści ESŚ	-	ESŚ	równoczesne zapewnianie korzyści ESŚ	-	proaktywne

* Ekonomiczny (E), społeczny (S), środowiskowy (Ś).

Załącznik 1. Zestawienie cech wyróżniających wybrane podejścia do definiowania zrównoważenia przedsiębiorstwa i zrównoważonego przedsiębiorstwa – cd.

Autor	Istota podejścia	Cel nadrzędny przedsiębiorstwa	Interesariusze	Wymiary*	Równoważenie czy integracja potrzeb, celów, wymiarów	Perspektywa czasowa	Podejście reaktywne/proaktywne
Dunphy i in. [2003]	zobowiązanie	rozwój społeczeństwa, zwrot dla inwestorów	społeczeństwo, planeta, gatunki	ESŚ	równoczesny wysoki zwrot dla inwestorów oraz wspieranie rozwoju społeczeństwa	-	proaktywne
Funk [2003]	cechy i działania przedsiębiorstwa	pożądany przyszły stan dla wszystkich interesariuszy	zaspokajanie potrzeb interesariuszy	-	równoczesne zaspokojenie potrzeb wszystkich interesariuszy	długookresowa	proaktywne
Potocan i Mulej [2007]	udział w rozwoju trwałym i zrównoważonym	synergiczna całość wymiarów: ESŚ i etycznego	-	ESŚ, etyczny	synergiczna całość wymiarów	-	proaktywne
Parrish [2007]	udział w rozwoju trwałym i zrównoważonym	udział w rozwoju trwałym i zrównoważonym	-	-	-	-	proaktywne
Jabłoński [2013]	model biznesowy	wartość przedsiębiorstwa, wartość dla interesariuszy	dostarczanie wartości interesariuszom	-	integracja zarządzania wartością przedsiębiorstwa i jego społeczną odpowiedzialnością	-	proaktywne
Dylick i Muff [2016]	udział w rozwoju trwałym i zrównoważonym	pozytywny istotny wpływ w krytycznych i właściwych obszarach na rzecz społeczeństwa i planety	-	SŚ	-	-	proaktywne

Załącznik 2. Poziomy zrównoważenia przedsiębiorstwa

Autor	Pre-ZP* (czerwony)	ZP nastawione na wypełnienie zobowiązań (niebieski)	ZP nastawione na zysk (pomarańczowy)	ZP troski (zielony)	Synergiczne ZP (żółty)	Holistyczne ZP (turkusowy)
van Marrewijk i Werre [2003]**	Brak ambicji do udziału w rozwoju zrównoważonym i trwałym. Pewne kroki pod hasłem zrównoważenia mogą być podejmowane, jednak tylko pod presją z zewnątrz (np. prawnie czy przez klientów).	ZP polega na udziale w dobrostanie społeczeństwa w granicach wymaganych przepisami. Mogą być uwzględniane cele związane z dobroczynnością czy obowiązkiem gospodarowania (ang. <i>stewardship</i>).	ZP zakłada integrację aspektów społecznych, etycznych i ekologicznych w działaniu biznesowe i procesy decyzyjne pod warunkiem, że przyczyniają się one do poprawy wyników finansowych.	ZP polega na równoważeniu ekonomicznych, społecznych i ekologicznych problemów, które wszystkie są ważne same w sobie. Inicjatywy ZP wykraczają poza zysk i wymagania prawne.	ZP dotyczy poszukiwania rozwiązań tworzących wartość w ekonomicznych, społecznych i ekologicznych obszarach dokonania w synergicznym podejściu wygrana – wygrana.	ZP jest w pełni zintegrowane i osadzone w każdym aspekcie działania organizacji, celuje w udziale w jakości i kontynuacji życia każdej istoty i jednostki, teraz i w przyszłości.

* ZP – zrównoważenie przedsiębiorstwa.

** Propozycja van Marrewijka i Werre'a [2003] została uznana za najbardziej kompleksową, stała się więc punktem wyjścia do zobrazowania pozostałych (co ma oczywiście charakter przybliżony).

Załącznik 2. Poziomy zrównoważenia przedsiębiorstwa – cd.

Autor	Pre-ZP* (czerwony)	ZP nastawione na wypełnienie zobowiązań (niebieski)	ZP nastawione na zysk (pomarańczowy)	ZP troski (zielony)	Synergiczne ZP (żółty)	Holistyczne ZP (turkusowy)
Dunphy i in. [2003]	<p>Poziom 1: Odzrucenie Wzrost pracowników i podwykonawców. Kwestie społeczne są uznawane za nieistotne. Środowisko naturalne jest postrzegane jako darmowe dobro, które może być eksploatowane.</p> <p>Poziom 2: Brak reakcji Relacje przemysłowe to ważna kwestia, z naszymi na koszty pracy. Czynniki finansowe i technologiczne wykluczają szersze problemy społeczne. Program szkoleń koncentruje się na sprawach technicznych i zarządczych. Środowiskowe ryzyka, koszty, szanse i imperatywy są uważane za nieistotne.</p>	<p>Poziom 3: Wypełnienie zobowiązań Obszary zarządzania zasobami ludzkimi są stopniowo wprowadzane, ale niewielka jest integracja między nimi. Rozwiązane są tyle te problemy środowiskowe, które mogą prowadzić do sporów prawnych czy reakcji społecznych.</p>	<p>Poziom 4: Efektywność Szkolenie techniczne i zarządcze wzbogacone szkoleniem umiejętności interpersonalnych. Zachęca się do pracy zespołowej dla zwiększenia wartości i redukcji kosztów. Rozwijane są relacje z interesariuszami na rzecz korzyści biznesowych. Stosowane są standardy jakości i podejmowane systematyczne działania mające na celu efektywność ekologiczną. Zachęca się do sprzedaży produktów ubocznych.</p>	-	<p>Poziom 5: Strategiczna pro-aktywność Kapitał intelektualny i społeczny jest wykorzystywany na rzecz rozwoju strategicznej i na zewnętrznej poprzez innowacje w produktach, procesach czy usługach. Innowacje zorientowane są postrzegane jako źródło przewagi konkurencyjnej.</p>	<p>Poziom 6: Zrównoważone przedsiębiorstwo Kluczowe cele, zarówno wewnętrzne, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, dotyczą równości, dobrobytu i potencjału ludzkiego. Przedsiębiorstwo współpracuje ze społeczeństwem na rzecz odnowy ekologicznej.</p>

Senge i in. [2010]	Odrzucenie ZP	ZP nastawione na wypełnienie zobowiązań	ZP wykraczające poza wypełnienie zobowiązań	ZP jako zintegrowana strategia	ZP jako nadrzędny cel przedsiębiorstwa
Lozano [2012]**	Poziom I: konwencjonalna ekonomiczna perspektywa				Poziom II: dążenia do niedegradowania środowiska naturalnego Poziom III: perspektywa zintegrowana, uwzględnianie wymiarów ekonomicznego, społecznego i środowiskowego Poziom V: perspektywa holistyczna
Dyllick i Muuff [2016]	<i>business-as-usual</i>	ZP 1.0 ZP to podejście do biznesu, które tworzy wartość dla akcjonariuszy poprzez wykorzystanie szans i zarządzanie ryzykiem wynikającym z rozwoju gospodarczego, środowiskowego i społecznego.	ZP 2.0 ZP to zarządzanie TBL, proces przez który przedsiębiorstwo zarządza ryzykiem, zobowiązaniami i szansami finansowymi, społecznymi i środowiskowymi.	ZP 3.0 Prawdziwie zrównoważone przedsiębiorstwo zmienia swoją perspektywę – w miejsce dążenia do minimalizowania negatywnego wpływu, potrafi tworzyć istotny pozytywny wpływ w krytycznych i właściwych obszarach na rzecz społeczeństwa i planety.	

* ZP – zrównoważenie przedsiębiorstwa.

** Autor odniósł się do zakresu uwzględniania wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa.

Źródło: opracowanie własne

Należy ponadto wspomnieć o propozycji Aminiego i Bienstock [2014], którzy określają poziomy zaawansowania w zarządzaniu zrównoważeniem przedsiębiorstwa: od poziomu I, gdzie inicjatywy ZP są słabo zdefiniowane i brak jest komunikowania na zewnątrz kwestii ZP; przez działania związane z kwestiami ZP na poziomie taktycznym przy niskim ich komunikowaniu na zewnątrz (II poziom zaawansowania); przez przyjęcie działań na rzecz ZP na poziomie strategicznym, ograniczonym stosowaniu pomiarów ZP oraz raportowaniu na zewnątrz wybranych kwestii ZP (III poziom zaawansowania); po IV poziom zaawansowania, który oznacza zrównoważone przedsiębiorstwo, wewnętrznie zorientowane na brak oddziaływań środowiskowych oraz na pełne publiczne raportowanie ZP.

Załącznik 3. Pozycje budujące poszczególne zmienne

WARTOŚĆ ZRÓWNOWAŻONA I TRWAŁA

<p>Długookresowa orientacja</p> <p>Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.</p>
Inwestujemy w badania nad radykalnie nowymi, proekologicznymi rozwiązaniami technologicznymi.
Inwestujemy w badania nad radykalnie nowymi produktami i/lub usługami zorientowanymi na rozwiązywanie istotnych problemów społecznych.
Stale doskonalimy nasze procesy i/lub produkty, by ograniczyć negatywny wpływ naszej działalności na środowisko naturalne.
Adaptujemy nasze produkty i/lub usługi z myślą o klientach dotychczas wykluczonych (np. osoby niepełnosprawne, starsze, ubogie, mniejszości).
Adaptujemy nasze procesy i rozwiązania technologiczne, by móc być miejscem pracy dla dotychczas ignorowanych grup społecznych (np. mniejszości, osób starszych, niepełnosprawnych).
Formalnie angażujemy interesariuszy (dostawców, klientów, przedstawicieli lokalnej społeczności, prawodawców, organizacji pozarządowych itp.) w rozwój produktów i/lub procesów przedsiębiorstwa.
Dbamy o reputację dobrego pracodawcy, oferenta produktów i/lub usług wysokiej jakości, godnego zaufania partnera biznesowego, dobrego członka społeczeństwa.
Nie ma zgody na to, żeby realizować krótkookresowe cele (kwartalne, półroczne, roczne) kosztem długookresowych wyników.
<p>Orientacja na wyniki ekonomiczno-społeczno-środowiskowe</p> <p>Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.</p>
Wyniki przedsiębiorstwa uznawane za kluczowe wykraczają poza wyniki ekonomiczne, odnoszą się również do kwestii społecznych.
Wyniki przedsiębiorstwa uznawane za kluczowe wykraczają poza wyniki ekonomiczne, odnoszą się również do kwestii środowiskowych.
Działania prospołeczne czy proekologiczne mają znaczenie tylko wtedy, gdy prowadzą do wzrostu wyników ekonomicznych*.
W naszym przedsiębiorstwie dążymy do maksymalizacji całkowitego wyniku ekonomiczno-społeczno-środowiskowego.

* Pozycja usunięta z końcowej skali zmiennej „Orientacja na wyniki ekonomiczno-społeczno-środowiskowe”.

ORIENTACJA PROŚRODOWISKOWA

Proaktywność środowiskowa

Pytanie: W odniesieniu do podstawowej działalności przedsiębiorstwa stale podejmowane są działania na rzecz redukcji...

Skala: (6-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”, a 0 – „nie dotyczy”).

zużycia zasobów ogółem (surowców i/lub materiałów, paliw i energii, wody)

zużycia materiałów niebezpiecznych, toksycznych, szkodliwych

emisji zanieczyszczeń, ścieków i odpadów

wpływu usług transportowych na środowisko

Działanie w obiegu zamkniętym

Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo?

Skala: 6-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”, a 0 – „nie dotyczy”.

Segregujemy wszystkie odpady z prowadzonej działalności.

Większość zasobów pozyskujemy z recyklingu.

Większość energii mamy ze źródeł odnawialnych.

Na etapie projektowania nowych produktów i/lub usług bardzo ważne są kryteria ekologiczne.

Nasze produkty po zużyciu i/lub odpady towarzyszące naszym usługom podlegają recyklingowi.

Nasi klienci mają łatwy dostęp do usług naprawy, do części zamiennych czy możliwości odnowienia produktu (nie muszą więc kupować nowego).

Nie wpływamy negatywnie na gatunki zwierząt i naturalne siedliska.

Przy doborze partnerów biznesowych istotne znaczenie mają kryteria środowiskowe.

ORIENTACJA PROSPOŁECZNA

Zrównoważone miejsce pracy

Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo?

Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.

Stosowana jest jasna polityka personalna (np. plany karier, systemy wynagradzania, systemy motywacyjne).

Plany dotyczące karier pracowników uwzględniają ich indywidualne potrzeby i aspiracje.

Pracownicy uzyskują wsparcie w rozwoju kwalifikacji.

Przedsiębiorstwo wspiera utrzymanie równowagi między życiem zawodowym i osobistym swoich pracowników (np. przez respektowanie godzin pracy, elastyczny czas i formy zatrudnienia).

Podejmowane są uporządkowane działania dla zapewnienia bezpiecznych i higienicznych warunków pracy.

Pracownicy mają równe szanse (niezależnie od płci, wieku, pochodzenia, rasy, wyznania, orientacji seksualnej i (nie)pełnosprawności).

Pracownicy są traktowani sprawiedliwie i z szacunkiem.
Wynagradzanie jest satysfakcjonujące dla pracowników.
Pracownicy, którzy znaleźli się w trudnej sytuacji życiowej, uzyskują wsparcie.
W obliczu spraw spornych stosowane są sprawdzone rozwiązania dialogu z pracownikami.
Zrównoważone relacje z partnerami biznesowymi
Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.
Przy doborze partnerów biznesowych istotne znaczenie mają kryteria o charakterze etycznym, społecznym (np. przestrzeganie praw człowieka, unikanie korupcji, przestrzeganie praw pracowników).
Stosowany jest audyt dostawców, aby zapewnić zgodność praktyk w łańcuchu dostaw z przestrzeganiem praw pracowniczych.
Dążymy do rozwijania trwałych, obopólnie korzystnych relacji z partnerami biznesowymi.
W relacjach z partnerami biznesowymi dominuje wzajemne zaufanie.
Jeżeli mamy wybór, to zaopatrujemy się u lokalnych dostawców.
Prowadzimy działalność w krajach uznanych za opresyjne (np. importując stamtąd surowce, sprzedając tam produkty/ usługi)*.
Działamy zgodnie z praktykami uczciwego handlu (<i>fair trade</i>), co jest udokumentowane.
Zrównoważone relacje z klientami
Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.
Klienci otrzymują pełne informacje o oferowanych produktach i usługach (w tym o ich ekologiczności).
Szczególną uwagę zwracamy na zdrowie i bezpieczeństwo klientów.
Przedsiębiorstwo oferuje produkty i/lub usługi wysokiej jakości.
Stosowane są rzetelne rozwiązania w zakresie rozpatrywania reklamacji, skarg i zażaleń klientów.
Skutecznie chronimy dane osobowe i prywatność naszych klientów, pracowników, kontrahentów.
Oferujemy produkty i/lub usługi, które służą zaspokajaniu ważnych, podstawowych potrzeb (np. chleb, antybiotyków, edukacja), a nie tych wykreowanych (jak parasolka do drinka, samoopalacz).
Zrównoważone relacje z pozostałymi interesariuszami
Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.
Przedsiębiorstwo udziela wsparcia organizacjom pozarządowym, uczelniom czy administracji rządowej w rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych i/lub środowiskowych.
Dobro przyszłych pokoleń jest ważnym kryterium podejmowania decyzji (np. odnośnie do rozwiązań technologicznych, lokalizacji działalności, rodzaju produktów/usług).
W działalności przedsiębiorstwa widać poszanowanie regionalnych wartości, zwyczajów, kultury.
Tożsamość przedsiębiorstwa jest jednoznacznie związana z określoną społecznością (miastem, regionem).

Rzetelnie regulujemy wszelkie zobowiązania (względem udziałowców, pracowników, dostawców itd.).
Przedsiębiorstwo nie uchyla się przed płaceniem podatków (np. przez zaniżanie zobowiązań podatkowych, uciekanie do rajów podatkowych).
Praktykujemy przenoszenie działalności do krajów o niższych kosztach (np. niskie koszty pracy, ulgi podatkowe)*.
Przedsiębiorstwo unika nieuczciwej konkurencji.
Przedsiębiorstwo przestrzega prawa.
Przedsiębiorstwo trwale zatrudnia osoby zagrożone społecznym wykluczeniem (np. osoby niepełnosprawne, samotni rodzice, młodzi niedoświadczeni, osoby starsze, trwale bezrobotne).
Współzaangażowanie na rzecz zrównowazenia
Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.
Pracownicy są systematycznie szkoleni w zakresie zagadnień ekologicznych i/lub społecznych związanych z działalnością przedsiębiorstwa (np. ważnych kwestii, ryzyka, odpowiedzialności, wpływu działalności na otoczenie).
Prowadzony jest dialog zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i z interesariuszami zewnętrznymi nad kwestiami ważnymi społecznie czy środowiskowo związanymi z działalnością przedsiębiorstwa (np. przez cykliczne spotkania tematyczne, fora dyskusyjne).
Przedsiębiorstwo podejmuje wysiłki na rzecz adaptacji rozwiązań korzystnych społecznie i/lub środowiskowo przez dostawców czy klientów (np. przez edukowanie, zmiany produktów, procesów).
Przedsiębiorstwo uczestniczy w międzyorganizacyjnych projektach na rzecz rozwijania rozwiązań korzystnych społecznie i/lub środowiskowo (z innymi organizacjami czy lokalną społecznością).
Przedsiębiorstwo działa na rzecz proekologicznych i/lub prospołecznych zmian w sposobie funkcjonowania innych przedsiębiorstw w branży czy regionie (np. przez rozwijanie nowych standardów, lobbowanie na rzecz nowych rozwiązań prawnych).
Pracownicy chętnie angażują się w projekty proekologiczne i/lub prospołeczne.
Przepływ informacji między partnerskimi przedsiębiorstwami jest intensywny.
Prowadzona jest intensywna współpraca z klientami.
Przedsiębiorstwo współpracuje ze szkołami wyższymi, instytucjami badawczymi czy organizacjami pozarządowymi.
Relacje przedsiębiorstwa z kooperantami cechuje partnerstwo, a nie dominacja czy przymus.
Pracownicy aktywnie poszukują wiedzy i informacji poza swoim zespołem (czy inną jednostką organizacyjną).
W przedsiębiorstwie często zawiązywane są zespoły międzyfunkcyjne (skupiające pracowników różnych działów).

* Pozycja usunięta z końcowej skali zmiennej „Zrównoważone relacje z partnerami biznesowymi”.

AKSJIOLOGIA ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU

Jakie poglądy dominują w Pani (Pana) przedsiębiorstwie (oceniane na skali 5-stopniowej między wyznaczonymi biegunami)?	
Ważna jest niezależność, swoboda działania przedsiębiorstwa, stąd nacisk na minimum regulacji prawnych, ograniczeń wynikających z umów itp.	Ważny jest rozwój trwałych więzi z pracownikami, klientami, dostawcami, a nawet jednostkami rządowymi, lokalną społecznością.
W relacjach z innymi podmiotami należy przede wszystkim zabezpieczyć interesy przedsiębiorstwa.	W relacjach z innymi podmiotami należy dążyć do jak najszerzego uwzględnienia interesów i potrzeb wszystkich zaangażowanych stron.
Przedsiębiorstwo nie ma żadnych zobowiązań społecznych poza generowaniem zysku.	Przedsiębiorstwo ma szerokie zobowiązania względem społeczeństwa, zdecydowanie wykraczające poza zysk.
Przedsiębiorstwo nie ma żadnych zobowiązań względem przyszłych pokoleń.	Ważnym obowiązkiem przedsiębiorstwa jest troska o jakość życia przyszłych pokoleń.
Najważniejsze to postępować według zasad, zgodnie z prawem.	Najważniejsze to postępować właściwie, sprawiedliwie.
Środowisko naturalne jest przede wszystkim źródłem niezbędnych zasobów.	Natura ma wartość samą w sobie (dominuje poczucie solidarności świata ludzkiego i świata przyrody).
Relacje z innymi są utrzymywane wtedy, gdy są użyteczne (np. pracownicy muszą stale dowodzić swojej przydatności, relacje z klientami odnoszą się do bieżących transakcji).	Dbamy o długookresowe relacje z klientami, pracownikami, dostawcami, mieszkańcami okolicy.
Bycie konkurencyjnym wymaga często lekceważenia spraw istotnych społecznie czy ekologicznie.	Bycie konkurencyjnym wymaga zaangażowania społecznego i środowiskowego.

ZINTEGROWANA LOGIKA POZNAWCZA

Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.
Kwestie społeczne i środowiskowe postrzegane są jako integralna część działalności.
Analiza długookresowych trendów społecznych, ekologicznych i gospodarczych jest ważną podstawą decyzji podejmowanych w przedsiębiorstwie.
Istniejące normy, procedury, systemy pomiaru itp. promują uwzględnianie kryteriów społecznych i środowiskowych w procesach podejmowania decyzji.
Stosowane jest uporządkowane, kompleksowe podejście do rozwiązywania konfliktów między celami ekonomicznymi, ekologicznymi i społecznymi.
Sprawami wpływu na środowisko naturalne zajmują się pojedyncze osoby lub konkretne działy (np. produkcji, zaopatrzenia), nie jest to sprawa całego przedsiębiorstwa.
Kwestie odpowiedzialności społecznej pozostają w gestii pojedynczych osób lub konkretnych działów (np. działu kadr, działu marketingu), nie są rozpatrywane na poziomie całego przedsiębiorstwa.

* Pozycja usunięta z końcowej skali zmiennej „Zrównoważone relacje z pozostałymi interesariuszami”.

Podejmując decyzje, bierzemy pod uwagę potrzeby i interesy różnych interesariuszy (czyli m.in.: pracowników, klientów, udziałowców, dostawców, lokalnej społeczności czy instytucji publicznych).
Stosowane jest uporządkowane, kompleksowe podejście do rozwiązywania konfliktów interesów różnych interesariuszy.
Sprzeczności (konflikty) między celami ekonomicznymi, środowiskowymi i społecznymi są raczej spodziewane, musimy sobie z nimi radzić.
Środowiskowe i/lub społeczne skutki działalności podstawowej przedsiębiorstwa są rozpatrywane w skali globalnej, a nie tylko lokalnie.
Wzrost skali działania (większa sprzedaż, wkraczanie na nowe rynki itd.) nigdy nie odbywa się kosztem pracowników (nadgodzin, stresu) czy kosztem jakości produktów/usług.
Nasi pracownicy mają poczucie odpowiedzialności za wyniki przedsiębiorstwa.
Kierownicy średniego i najwyższego szczebla czuwają nad tym, by poszczególne jednostki nie osiągały swoich wyników kosztem pozostałych części przedsiębiorstwa.
Menedżerowie badają wnikliwie, jakie efekty dają ich decyzje nie tylko w krótkim, ale i w długim czasie.
Menedżerowie badają wnikliwie, czy i jakie konsekwencje mają ich decyzje nie tylko lokalnie, ale również w innych częściach przedsiębiorstwa.
W przedsiębiorstwie stosuje się modelowanie i/lub symulacje jako wsparcie w podejmowaniu decyzji.

ZARZĄDZANIE ZRÓWNOWAŻENIEM PRZEDSIĘBIORSTWA

Planowanie zorientowane na zrównoważenie
Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.
W najważniejszych dokumentach organizacyjnych jest odwołanie do zrównoważonego rozwoju (np. tych określających misję, wizję, organizacyjne wartości).
Istnieje dająca się zweryfikować strategia zrównoważonego rozwoju.
Stale określone są cele odnoszące się do redukcji wpływu na środowisko naturalne.
Stale są określone cele skierowane na poprawę społecznych oddziaływań przedsiębiorstwa – odnoszące się do różnych interesariuszy (np. pracowników, dostawców) czy konkretnych problemów społecznych (np. dyskryminacja, ubóstwo).
W przedsiębiorstwie procesy formułowania i realizacji strategii przebiegają równolegle.
W przedsiębiorstwie strategia budowana jest wspólnie (wyższe kierownictwo koordynuje procesy tworzenia i realizacji strategii).
Organizowanie sprzyjające zrównoważeniu
Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.
Jasno określone są zadania i odpowiedzialność odnośnie do realizacji celów środowiskowych i/lub społecznych.
Jest zapewniona formalna koordynacja działań związanych ze zrównoważonym rozwojem (np. osobny dział, zespół, dedykowane stanowiska).

Działania wykonywane na poszczególnych stanowiskach są bardzo złożone.
Ważne jest, by dobrze wykonać pracę, a nie działać według przepisów czy standardów.
W przedsiębiorstwie dominuje raczej hierarchia celów organizacyjnych niż stanowisk (za koordynację odpowiadają osoby odpowiedzialne za cele wyższego rzędu).
W przedsiębiorstwie dominują poziome, a nie pionowe interakcje w komunikacji, koordynacji i kontroli.
Uprawnienia dotyczące rozwiązywania najważniejszych problemów w przedsiębiorstwie są w pełni skupione na najwyższym szczeblu hierarchii organizacyjnej.
Instrumenty wspierające zrównoważenie
Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.
Stosowane jest kompleksowe podejście do zarządzania ryzykiem, które uwzględnia ryzyka środowiskowe i społeczne.
Stosowany jest system(y) zarządzania środowiskowego (np. ISO serii 14000, Eco-Management and Audit Scheme – EMAS).
Stosowany jest standard(y) odnoszący się do problemów społecznej odpowiedzialności biznesu (np. ISO 26000, SA 000).
Analizuje się społeczny wpływ produktów i/lub usług w całym ich cyklu życia, od ich projektowania, przez produkcję (w przypadku produktów), konsumpcję aż po utylizację/odzysk odpadów (np. <i>Social Life Cycle Assessment – SLCA</i>).
Analizuje się wpływ produktów i/lub usług na środowisko w całym ich cyklu życia (np. <i>Ecologically Based Life Cycle Assessment – Eco-LCA</i>).
Stosowany jest standard(y) certyfikowanego systemu zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy (np. OHSAS 1001, PN 1001).
Kontrolowanie wspierające zrównoważenie
Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.
Publikowane są raporty zrównoważonego rozwoju lub odpowiedzialnego biznesu, lub raporty zintegrowane.
Stosowane są standardy raportowania odpowiedzialnego biznesu lub zrównoważonego rozwoju (np. GRI, AA00, International <IR> Framework).
Raporty przedsiębiorstwa są poddawane niezależnej weryfikacji przez uprawniony podmiot zewnętrzny.
Wewnątrz przedsiębiorstwa raportuje się o stopniu osiągnięcia celów odnoszących się do wpływu działalności na środowisko naturalne.
Wewnątrz przedsiębiorstwa raportuje się o stopniu osiągnięcia celów odnoszących się do oddziaływań społecznych przedsiębiorstwa (wpływu działalności na różnych interesariuszy czy udziału w rozwiązywaniu problemów społecznych).
Przedsiębiorstwo szeroko komunikuje na zewnątrz (np. za pośrednictwem mediów społecznościowych, strony www czy raportów) o podejmowanych działaniach i osiągniętych rezultatach związanych z zaangażowaniem społecznym i środowiskowym.
Sprawozdawczość przedsiębiorstwa dotyczy nie tylko spraw finansowych, ale też realizacji celów rozwojowych.
Pracownicy szybko otrzymują informację zwrotną na temat wyników ich pracy.

<p>Rozproszone przywództwo</p> <p>Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.</p>
Od pracowników oczekuje się zaangażowania w kwestie społecznie i/lub środowiskowo ważne.
Kierownicy są jednoznacznie zaangażowani w sprawy ważne społecznie i/lub środowiskowo.
Kierownicy pełnią rolę mentorów, doradców i/lub partnerów intelektualnych względem swoich podwładnych.
Rzeczywista władza w przedsiębiorstwie zależy przede wszystkim od rodzaju zadania i warunków jego realizacji, a nie od zajmowanego stanowiska.
Pracownicy są gotowi do samodzielnego podejmowania decyzji.
W relacjach przełożony–podwładny dominuje partnerstwo, otwartość i wzajemne zaufanie (a nie dominacja, skrytość i nieufność).
Przepływ informacji na linii przełożony–podwładny jest bardzo intensywny i obustronny.
Problemy organizacyjne są swobodnie dyskutowane przez pracowników różnych stanowisk i działów.
<p>Ciągłość organizacyjna</p> <p>Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.</p>
W przedsiębiorstwie sformułowana jest jasna, wyzywająca wizja przedsiębiorstwa.
Pracownicy angażują się w realizację wizji przedsiębiorstwa.
Można wskazać kilka kluczowych wartości ważnych dla wszystkich uczestników przedsiębiorstwa.
Najważniejsze wartości w naszym przedsiębiorstwie odnoszą się do spraw ważnych społecznie (np. jakość, transparentność, prawa człowieka) i/lub środowiskowo (np. poszanowanie przyrody).
<p>Kultura współdziałania</p> <p>W jakim stopniu można powiedzieć, że w Pani (Pana) przedsiębiorstwie dominują:.. Proszę ocenić na 5-stopniowej skali, gdzie: 1 oznacza „zdecydowanie nie”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „zdecydowanie tak”.</p>
działania grupowe przejawiające się m.in. orientacją na innych, na wzajemną pomoc, zainteresowaniem innymi osobami, zaangażowaniem w działania grupy
orientacja na kompromis i współdziałanie, dążenie do konfrontacji w sytuacjach uzasadnionych
poczucie wspólnego celu
dbałość o przepływ i przyrost wiedzy, pomysłów i informacji
wzajemne zaufanie między współpracownikami
Pytanie: W jakim stopniu poniższe stwierdzenia opisują Pani (Pana) przedsiębiorstwo? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „wcale”, 2 – „raczej nie”, 3 – „trudno powiedzieć”, 4 – „raczej tak”, 5 – „w pełni”.
Pracownicy są oceniani według skutków ich działań, wartości wnoszonej w działanie grupy i przedsiębiorstwa, a nie względem przestrzegania norm grupowych.
Pracownicy podejmują się rozwiązania napotkanych problemów zamiast oczekiwać, że zrobi to ktoś inny.

Błędy traktowane są jako okazja do uczenia się, są więc szczegółowo analizowane, a wnioski tych analiz są szeroko rozpowszechniane w przedsiębiorstwie.
Wyraźne zróżnicowanie poglądów postrzegane jest jako szansa, nawet jeśli prowadzi do konfliktów.
W przedsiębiorstwie wszyscy rozumieją, że dla wielu problemów nie ma jednoznacznych rozwiązań.
Dominuje orientacja na ciągłe doskonalenie.
Dominuje przeświadczenie, że sposób postrzegania rzeczywistości biznesowej (naszych klientów, rynków, podstaw przewagi konkurencyjnej itp.) musi być ciągle kwestionowany.

WYNIKI PRZEDSIĘBIORSTWA

Pytanie: W porównaniu z konkurencją Pani (Pana) przedsiębiorstwo jest pod względem wymienionych niżej czynników gorsze czy lepsze? Skala: 5-stopniowa, gdzie 1 oznacza „dużo gorsze”, 2 – „gorsze”, 3 – „takie samo”, 4 – „lepsze”, 5 – „dużo lepsze”.
Wyniki ekonomiczne
przychody
produktywność (niskie koszty)
jakość (solidność, niezawodność, staranność)
zwrot inwestycji (ROI)
liczba nowych produktów i/lub usług wdrożonych z sukcesem
inwestycje zrealizowane w regionach o wysokim bezrobociu (ubóstwie)
dostępność produktów lub usług dla osób o najniższych dochodach
Wyniki środowiskowe
emisje, ścieki i odpady
zużycie materiałów niebezpiecznych, toksycznych, szkodliwych
zużycie zasobów ogółem (materiałów, energii, wody)
wpływ na środowisko naturalne sprzedawanych produktów czy usług
wpływ na różnorodność biologiczną
Wyniki społeczne
satysfakcja pracowników
zdrowie i bezpieczeństwo pracy
satysfakcja klientów
udział w rozwoju zdrowych i przyjaznych do życia społeczności
spełnienie kryteriów społecznych i środowiskowych przez dostawców

Spis rysunków

1. Związek między usługami ekosystemu a składnikami dobrostanu człowieka ■ **29**
2. Bezpieczna i sprawiedliwa przestrzeń do życia dla ludzkości ■ **45**
3. Model gospodarki o zamkniętym obiegu według Fundacji E. MacArthur ■ **60**
4. Wymiary rozwoju zrównoważonego i trwałego ■ **71**
5. Liczba opracowań zawierających w streszczeniu sformułowania business (corporate) sustainability oraz sustainable business (company/enterprise/organization) ■ **74**
6. Wpływ działań na rzecz rozwoju zrównoważonego i trwałego na tworzenie wartości ■ **89**
7. Sustainability sweet spots ■ **91**
8. Wartość ekonomiczno-społeczna ■ **94**
9. Struktura wartości zrównoważonej i trwałej ■ **112**
10. Przeformułowana struktura wartości zrównoważonej i trwałej Harta i Milsteina [2003] ■ **114**
11. Udział przedsiębiorstwa w procesach granic Ziemi ■ **119**
12. Etapy cyklu życia produktu ■ **122**
13. Typy interesariuszy ■ **157**
14. Zależności między trzema wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa: społecznym, środowiskowym i ekonomicznym ■ **168**
15. Współzależność pięciu podstawowych wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **169**
16. Idea zrównoważonego zarządzania ■ **215**
17. Podejścia do zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **221**
18. Hipotetyczny model zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **223**
19. Model nr 1: model ścieżkowy konfirmacyjnej analizy czynnikowej zrównoważenia przedsiębiorstwa ($n = 694$) ■ **239**
20. Model nr 2: model ścieżkowy konfirmacyjnej analizy czynnikowej zrównoważenia przedsiębiorstwa ($n = 694$) ■ **240**
21. Relacja między dwoma głównymi czynnikami zrównoważenia przedsiębiorstwa – wykres rozrzutu ($n = 694$) ■ **247**
22. Model ścieżkowy konfirmacyjnej analizy czynnikowej zrównoważenia przedsiębiorstwa dla Polski ($n = 391$) ■ **249**
23. Model ścieżkowy konfirmacyjnej analizy czynnikowej zrównoważenia przedsiębiorstwa dla Danii ($n = 303$) ■ **250**
24. Model ścieżkowy związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego zintegrowanymi wynikami ($n = 694$) ■ **255**
25. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a grupami wyników przedsiębiorstwa ($n = 694$) ■ **257**
26. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego zintegrowanymi wynikami dla próby polskiej ($n = 391$) ■ **260**
27. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego zintegrowanymi wynikami dla próby duńskiej ($n = 303$) ■ **261**
28. Relacja między dwoma głównymi czynnikami zrównoważenia przedsiębiorstwa – wykres rozrzutu od podejścia instrumentalnego do holistycznego ($n = 694$) ■ **270**
29. Koncepcja zrównoważenia przedsiębiorstwa ■ **277**

Spis tabel

1. Granice Ziemi ■ **25**
2. Wybrane definicje pojęcia społecznego zrównowazenia i trwałości ■ **39**
3. Podstawowe aspekty społeczne w ramach polityk rozwoju zrównowazonego i trwałego wybranych organizacji międzynarodowych ■ **42**
4. Podstawowe zasady społecznego zrównowazenia i trwałości według wybranych autorów ■ **43**
5. Trzy podstawowe zasady gospodarki o obiegu zamkniętym (3R's Principles) ■ **59**
6. Schemat „ReSOLVE” ■ **61**
7. Alternatywne modele ekonomiczne ■ **66**
8. Aksjologiczne koncepcje rozwoju zrównowazonego i trwałego według Papużyńskiego [2013] ■ **69**
9. Rezultaty wyszukiwania źródeł literatury przedmiotu w bazie Scopus (data: 28.09.2018) ■ **78**
10. Rezultaty wyszukiwania źródeł literatury polskojęzycznej przy użyciu Google Scholar (data: 28.09.2018) ■ **79**
11. Definicje zrównowazenia przedsiębiorstwa ■ **80**
12. Definicje zrównowazonego przedsiębiorstwa ■ **81**
13. Aksjologie zrównowazenia przedsiębiorstwa ■ **116**
14. Wyniki przeglądu badań związku między zrównowazeniem przedsiębiorstwa a procesami granic Ziemi ■ **118**
15. Gospodarka o obiegu zamkniętym a gospodarka linearna ■ **120**
16. Relacje z interesariuszami a zrównowazenie przedsiębiorstwa ■ **161**
17. Cechy logiki redukcjonistycznej i zintegrowanej a zrównowazenie przedsiębiorstwa ■ **181**
18. Elementy zarządzania zrównowazeniem przedsiębiorstwa ■ **214**
19. Wybrane metody i narzędzia zarządzania zrównowazeniem przedsiębiorstwa ■ **215**
20. Podstawowe wymiary zrównowazenia przedsiębiorstwa wynikające z koncepcji rozwoju zrównowazonego i trwałego ■ **217**
21. Uzupełniające wymiary zrównowazenia przedsiębiorstwa ■ **219**
22. Hipotetyczna struktura zrównowazenia przedsiębiorstwa ■ **222**
23. Hipotezy główne i szczegółowe dotyczące struktury zrównowazenia przedsiębiorstwa i jej wymiarów ■ **224**
24. Zmienne budujące wymiary zrównowazenia przedsiębiorstwa ■ **226**
25. Struktura przedsiębiorstw ze względu na wielkość zatrudnienia ■ **230**
26. Struktura przedsiębiorstw ze względu na branżę ■ **231**
27. Statystyki rzetelności skal pomiarowych Alfa Cronbacha dla zmiennych budujących wymiary zrównowazenia przedsiębiorstwa ($n = 694$) ■ **233**
28. Statystyki rzetelności skal pomiarowych Alfa Cronbacha dla wymiarów zrównowazenia przedsiębiorstwa ($n = 694$) ■ **234**
29. Statystyki opisowe wymiarów zrównowazenia przedsiębiorstwa oraz zmiennych je budujących ($n = 694$) ■ **235**
30. Model nr 2 zrównowazenia przedsiębiorstwa: niestandardyzowane współczynniki modelu ($n = 694$) ■ **241**

31. Model nr 2 zrównoważenia przedsiębiorstwa: standaryzowane współczynniki regresji ($n = 694$) ■ **242**
32. Statystyki opisowe wymiarów zrównoważenia przedsiębiorstwa i zmiennych je budujących dla próby polskiej, duńskiej i ogółem wraz z testem różnic U Manna–Whitneya ze względu na kraj ■ **248**
33. Porównanie modeli zrównoważenia przedsiębiorstwa dla próby polskiej i duńskiej ■ **249**
34. Niestandaryzowane współczynniki modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa dla Polski ($n = 391$) ■ **250**
35. Niestandaryzowane współczynniki modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa dla Danii ($n = 303$) ■ **251**
36. Standaryzowane współczynniki regresji dla modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa dla Polski, Danii i dla całej próby ■ **252**
37. Statystyki rzetelności skal pomiarowych Alfa Cronbacha dla wymiarów wyników przedsiębiorstwa ($n = 694$) ■ **254**
38. Statystyki opisowe zmiennej zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa oraz jej wymiarów ($n = 694$) ■ **254**
39. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego wynikami: niestandaryzowane współczynniki ($n = 694$) ■ **256**
40. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a grupami wyników: niestandaryzowane współczynniki ($n = 694$) ■ **257**
41. Statystyki opisowe zmiennej zintegrowane wyniki przedsiębiorstwa i jej wymiarów wraz z testem różnic U Manna–Whitneya ze względu na kraj ■ **259**
42. Porównanie modeli związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a zintegrowanymi wynikami dla Polski, Danii i całej próby ■ **260**
43. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego zintegrowanymi wynikami: niestandaryzowane współczynniki dla próby polskiej ($n = 391$) ■ **261**
44. Model związku między zrównoważeniem przedsiębiorstwa a jego zintegrowanymi wynikami dla próby duńskiej: niestandaryzowane współczynniki ($n = 303$) ■ **262**

Business Sustainability Model

Summary

The challenges of sustainable development are considered by contemporary managers to be one of the decisive forces affecting the manner of thinking, acting, managing and competing in the short-term and long-term perspectives. Many management theoreticians view business sustainability as the superior management concept or even as a new paradigm in management sciences. However, the review of the management literature proves that there is no explicitness in the understanding of the notion of business sustainability. **The aim of the monograph was to construct a multi-dimensional concept of business sustainability and to verify it empirically.**

In the monograph a theoretical proposal of the multi-dimensional concept of business sustainability was formulated. A thorough and critical analysis of several dozen studies defining business sustainability (and sustainable business) showed that it is a complex notion, integrating many, often contradictory, aspects. The participation of a business in sustainable development became a key criterion for formulating the gradable, multi-dimensional concept, finally defined as *the business's commitment and activity for the benefit of contributing to sustainable development*.

The dimensions of business sustainability were identified. Five dimensions were distinguished in reference to sustainable development dimensions, but they were explicitly defined as the dimensions of business sustainability. They are as follows: *the sustainable value* (with reference to the economic dimension), *the social orientation*, *the environmental orientation*, *the temporal orientation* and *the spatial scope*. The analysis of the relationships among the aforementioned dimensions of business sustainability (also the tensions and contradictions among them) formed the basis for distinguishing additional dimensions. These are: *the integrated cognitive logic*, *business sustainability management* and *the holistic-altruistic axiology*. The proposed concept was the basis for the hypothetical multi-dimensional model of business sustainability.

The extensive empirical research were carried out to verify the hypothetical model of business sustainability. In total, 694 businesses were examined. Among them were 391 businesses functioning in Poland and 303 in Denmark. Those businesses were different in terms of their industries, sizes and ownership forms. The research was carried out by means of the survey method. The primary method of statistical analysis was the confirmatory factor analysis.

As a result of the research, *the two-factor concept of business sustainability* was formulated which considers the scope of the business's commitments and the activities performed for the benefit of contributing to sustainable development and the mechanisms integrating this commitment and activities. The research results prove the strong interdependence of both factors. The empirical verification provides the basis for speaking about a certain continuum of business sustainability: from instrumental to holistic approach. Moreover, the relationship between business sustainability and organizational performance were investigated.

W monografii *Model zrównoważenia przedsiębiorstwa* sformułowano i empirycznie zweryfikowano wielowymiarową koncepcję „zrównoważenia przedsiębiorstwa” (ang. *business sustainability*), która określa i strukturalizuje udział współczesnych przedsiębiorstw w rozwoju zrównoważonym i trwałym (ang. *sustainable development*).

Biorąc pod uwagę rezultaty przeprowadzonych studiów i badań własnych Autorki, można uznać, iż przedłożona do recenzji monografia jest jednym z pierwszych na gruncie krajowym opracowaniem systematyzującym teoretyczne i praktyczne aspekty koncepcji zrównoważonego i trwałego rozwoju, w szczególności prezentującym oryginalny, autorski model zrównoważenia przedsiębiorstwa i jego empiryczną weryfikację. Stanowi istotne i znaczące wzbogacenie dotychczasowego krajowego dorobku w obszarze zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem.

Z recenzji profesora dra hab. Janusza Czekaja

Monografia jest dziełem naukowym o dużej wartości merytorycznej i aplikacyjnej mającym znaczenie nie tylko dla pogłębienia dalszych badań nad możliwościami zrównoważenia przedsiębiorstwa, ale również wykorzystania zawartych w niej wskazań dla praktyki zarządzania podmiotami gospodarczymi, które w obliczu totalnych zagrożeń ludzkości chcą podjąć konkretne wyzwania na rzecz trwałego i zrównoważonego rozwoju.

Z recenzji profesora dra hab. inż. Jana Skalika



Wydawnictwa Politechniki Wrocławskiej są do nabycia w księgarni
ul. C.K. Norwida 9, 50-374 Wrocław, tel. 71 328 08 95

Prowadzimy sprzedaż wysyłkową: zamawianie.ksiazek@pwr.edu.pl

ISBN 978-83-7493-067-3