

| *Janina Filek*

Spółeczna odpowiedzialność biznesu jako nowa forma dialogu w obszarze działań gospodarczych

Streszczenie

W ramach rozważań opartych na analizie filozoficzno-społecznej autorka prezentuje tezę mówiącą o idei społecznej odpowiedzialności biznesu jako nowej formie dialogu społecznego. W celu poparcia tej tezy dokonuje porównania cech komunikacji społecznej (na poziomie języka potocznego), cech dialogu w sensie filozoficznym oraz cech dialogu w ujęciu społecznej odpowiedzialności biznesu. Po zaprezentowaniu dialogu w ujęciu społecznej odpowiedzialności autorka opisuje antropologiczne, gospodarcze i społeczne zalety dialogu między firmami i ich interesariuszami. Jednym z zasadniczych wniosków prowadzonej w artykule analizy jest wykazanie, że w obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej dalszy rozwój gospodarczy w coraz większym stopniu zależy od rozwoju narzędzia, jakim jest dialog firmy z interesariuszami. W ramach podsumowania wskazane zostają także niektóre korzyści, jakie firma może uzyskać z prowadzenia odpowiedzialnego dialogu z interesariuszami.

Słowa kluczowe: odpowiedzialność w filozoficznej perspektywie, społeczna odpowiedzialność biznesu, dialog, monolog, komunikacja.

Klasyfikacja JEL: M14.

Dialog oznacza, że ludzie wyszli z kryjówek, zbliżyli się do siebie, rozpoczęli wymianę zdań. Początek dialogu – wyjście z kryjówki jest już dużym wydarzeniem. Trzeba się wychylić, przekroczyć próg, wyciągnąć rękę, znaleźć wspólne miejsce do rozmowy. Miejsce to nie będzie już kryjówką, w której człowiek pozostaje sam ze swoim lękiem, lecz miejscem spotkania, zaczątkiem jakiejś wspólnoty...

J. Tischner, *Etyka solidarności*

1. Zarysowanie problemu

Głównym celem artykułu jest pokazanie, że koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu posiada wszelkie atrybuty, aby stać się w obecnej sytuacji społeczno-gospodarczej nową formą dialogu społecznego. Dialog ten, wprawdzie ukonstytuowany i zainicjowany w przestrzeni gospodarczej, zaczyna w coraz większym zakresie oddziaływać na relacje społeczne, do tej pory w niewielkim stopniu brane pod uwagę przez przedstawicieli świata gospodarczego.

2. Krótka refleksja o losie modnych słów

Idea dialogu, choć znana już Grekom, przez wiele wieków nie została doceniona jako fenomen konstytuujący naturę człowieka. Można nawet zaryzykować stwierdzenie, że nie rozwinęła się w pełni ze względu na nadmierną ludzką skłonność do indywidualizmu i dominację monologu. Swoje miejsce idea dialogu uzyskała wraz z rozwojem filozofii zwanej dialogiczną na początku XX w. Ogromna popularność tej idei, dotycząca głównie samego słowa „dialog”, przyszała dopiero pod koniec XX w. Wtedy też powszechnie zaczęto mówić o różnych sferach dialogu: o dialogu w sensie politycznym (prowadzonym w imię pokoju na świecie), o dialogu w przestrzeni społeczno-gospodarczej (w kontekście wsparcia gospodarek krajów najbiedniejszych), o dialogu społecznym (w sensie wsparcia najsłabszych grup społecznych¹), o dialogu religijnym (w kontekście postawy ekumenicznej). Jednakże, jak

¹ Warto w tym miejscu odnotować powstanie w Polsce instytucji dialogu społecznego, czyli tzw. Trójstronnej Komisji ds. Społeczno-Gospodarczych – stworzonej przez przedstawicieli rządu, organizacji pracodawców prywatnych i związków zawodowych. Do kompetencji Komisji obok ustalania wskaźników wzrostu wynagrodzeń w przedsiębiorstwach i w sferze budżetowej należało także zabieranie głosu w sprawach gospodarczych i społecznych, jeżeli jej głos mógł mieć znaczenie dla zachowania spokoju społecznego. Sekretariat Komisji prowadził Departament Dialogu i Partnerstwa Społecznego MPiPS. Odpowiednikami Komisji w terenie były Wojewódzkie Komisje Dialogu Społecznego. Komisję zastąpiła w 2015 r. Rada Dialogu Społecznego.

zauważa Z. Bauman (1998, s. 5): „Los modnych słów jest bardzo zbliżony: im więcej doświadczeń zyskuje dzięki nim przejrzyste wyjaśnianie, tym bardziej same stają się mętne i niejasne. W miarę jak rośnie liczba dogmatycznych prawd, wypartych i wyrugowanych przez modne słowa, one same coraz szybciej stają się zasadami, o których się nie dyskutuje. Aspekty ludzkiego postępowania, tworzące pierwotny zakres pojęcia, umykają z pola widzenia – staje się ono «niezbitym faktem», cechą «otaczającego nas świata ujmowanego wprost», do którego nas odsyła, postulując własną nietykalność”. Pojęcie dialogu nie stało się tutaj wyjątkiem. W momencie gdy dialog zyskał niebywałą popularność, coraz rzadziej o nim dyskutowano, ze względu na jego całkowite spowszednienie, które dla pojęcia filozoficznego oznacza to samo co zapomnienie. Słowo „dialog” jako modne w języku dyskursu publicznego, wielokrotnie przywoływane w każdym z wcześniej wskazanych aspektów, z jednej strony zyskało charakter dogmatyczny (w deklaratywnej wersji wszystko stało się oparte na zasadach dialogu), z drugiej jednak zaczęło tracić swą wcześniejszą ostrość i znaczenie, stawało się coraz bardziej powszechne, a tym samym coraz mniej użyteczne, natomiast w praktyce społecznej coraz rzadziej używane. Z jednej strony przyjęto zasadę dialogu jako oczywistą metodę rozwiązywania problemów polityczno-społeczno-gospodarczych (trochę jako wytrych), z drugiej jednak przestano dyskutować nad samym fenomenem dialogu, pozostawiając ostatecznie refleksję nad nim głównie filozofom. Z tych względów, przez natarczywe nadużywanie pojęcie to zaczęło usuwać się z pola widzenia. Powodów umykania dialogu z istotnego dyskursu i zatracania jego znaczenia było niewątpliwie wiele. Być może jednym z najistotniejszych okazała się trudność w jego rzeczywistym wdrożeniu, wynikająca z jednej strony z niedojrzałości podmiotów przystępujących do dialogu lub uczestniczących w nim, zaś z drugiej – zagrożenie, jakie dialog zaczął stanowić dla tradycyjnego sposobu uprawiania władzy przez tych, którzy „zawsze wiedzą lepiej”, jak należy rządzić, i przywykli do modelu rządzenia opartego na monologu, czyli jednostronnym wygłaszaniu własnych prawd. Gwałtowny wzrost popularności dialogu stał się zatem przyczyną najpierw jego częściowego zamykania, a potem i zapomnienia. Dialog zatem, choć szybko się narodził, dość szybko przestał być tematem dyskusji i popadł w swego rodzaju zapomnienie. Na świecie do tego zjawiska przyczyniła się w znacznym stopniu globalizacja, w Polsce – głównie wybór dotyczący drogi transformacji polskiej rzeczywistości, odwołujący się głównie do wskaźników ekonomicznych, oraz zaskakująca wśród Polaków predykcja do postawy indywidualistycznej.

3. Od zarządzania monologicznego do zarządzania dialogicznego

Za zaprezentowanym tu myśleniem kryje się założenie, że do połowy XX w. zarówno w przestrzeni gospodarczej, jak i w ramach paradygmatu myślenia

obowiązywał model zarządzania monologicznego. Skoro jedynym celem działalności firmy (zarówno w teorii, jak i w praktyce) był zysk, firmy, adekwatnie do tego celu, koncentrowały się głównie na działaniach stwarzających możliwość jego jak najszybszego osiągnięcia. W ramach tych działań mieściło się – powszechne od początku rozwiniętej ery industrialnej – traktowanie pracowników jako własnego zasobu (podobnego do zasobów finansowych czy materialnych), którym można niemal dowolnie rozporządzać, nawet za cenę przekraczania nie dość jasno i nie dość silnie jeszcze wtedy sformułowanych praw pracowniczych i obywatelskich. W ciągu ostatniego półwiecza nastąpiły jednak zarówno w teorii, jak i w praktyce zarządzania firmą istotne zmiany. W skrócie można je scharakteryzować jako przejście od zarządzania taylorowskiego do zarządzania opartego na wartościach (Filek 2011, s. 89–94). Innymi słowy technokratyczną racjonalność zastąpiono kulturą organizacyjną, natychmiastową skuteczność – projektem jakościowym, a przymus wykonywania poleceń wydawanych przez przełożonych – czyli wspomniany system nakazowy oparty na monologu przełożonego – swoistego rodzaju partycypacją podwładnych w obszarze wykonywanych zadań (Filek 2011, s. 89–94), co otworzyło możliwość podjęcia dialogu pomiędzy przełożonymi a podwładnymi. Najpierw w dużych korporacjach na poziomie średniego szczebla zarządzania, z czasem również na najniższych szczeblach, a także w mniejszych przedsiębiorstwach klasyczny styl kierowania – zwany też autorytarnym – zaczyna ustępować miejsca stylowi coraz bardziej demokratycznemu, który zwiększa znacząco swobodę w ustalaniu sposobu realizacji powierzonego zadania. Zwiększenie partycypacji pracowników poprawia komunikację wewnętrzną oraz, co najistotniejsze, otwiera przestrzeń dla coraz bardziej realnego dialogu.

4. Od komunikacji do dialogu

Warto w tym miejscu przypomnieć, że słowo „komunikacja” wywodzi się od łacińskiego czasownika *communicare* (który z kolei pochodzi od przymiotnika *communis*, czyli wspólny), dając tym samym początek współczesnemu wiązaniu wspólnoty z komunikacją. Nie chodzi tu przy tym tylko o proste rozumienie komunikacji, polegające na wymianie zwykłych informacji, ani nawet o „komunikowanie się z perspektywy jakościowej, które jest definiowane jako przekazywanie treści jednej osobie przez drugą, czyli angażowanie się w porozumiewanie się interpersonalne” (Ober 2013, s. 258), „ujmujące, komunikowanie się jako dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej przez odpowiednie kanały między nadawcą a odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązywać kontakt ze sobą” (Ober 2013, s. 258). Tak rozumiane komunikowanie o wymiarze pragmatycznym jest konieczne w obszarze codziennych zadań, podczas wszel-

kiego rodzaju wykonywanych prac, w których potrzebny jest udział co najmniej dwóch osób. Pozwala ono na częściowe zrozumienie drugiego uczestnika (lub innych uczestników) zespołowo wykonywanej pracy, ale głównie w obszarze zrozumienia celu ich działania czy rozpoznania narzędzi potrzebnych do wykonania tego zadania. Choć mogą zachodzić tu wzajemne oddziaływania osób na siebie, ten sposób komunikacji nie jest wystarczający do otwarcia na rzeczywisty dialog, w większości bowiem przypadków owa komunikacja sprowadza się (szczególnie we wspomnianej przestrzeni życia gospodarczego) do relacji, którą M. Buber (1991, s. 37–40) określał jako relacja Ja–To i którą interpretował jako proces uprzedmiotawiania drugiego człowieka, gdyż tylko „podstawowe słowo Ja–Ty ustanawia świat relacji” (Buber 1991, s. 39), podczas gdy Ja z pary słów Ja–To jest nie tylko inne, ale też dotyczy świata tego, co przedmiotowe. Tylko wtedy, kiedy człowiek wchodzi w relację Ja–Ty, Drugi „nie jest rzeczą pośród rzeczy” (Buber 1991, s. 40). Wstępem do dialogu jest komunikacja, ale aby przekształciła się ona w dialog, musi nabrać poważniejszego charakteru niż komunikacja polegająca na przekazie czy wymianie prostych informacji. Powinna ona mieć charakter komunikacji w rozumieniu Karla Jaspersa (1965, s. 184–189) łączącego komunikację z wolnością, co w znaczącym stopniu otwiera drzwi do rzeczywistego dialogu.

Panujący przez wiele dziesięcioleci nakazowy styl zarządzania pracownikami (nie bez powodu zwany autorytarnym) potwierdzał obowiązywanie modelu monologicznego, w ramach którego komunikacja miała jedynie charakter przekazu najprostszyc informacj lub wydawania poleceń do natychmiastowego wykonania, a pracownik był traktowany jako narzędzie, zatem jako rzecz pośród innych rzeczy.

Podobnym zasobem firmy, jakim byli od samego początku jej powstania pracownicy, z czasem stali się także klienci, wobec których podejmowane działania polegały na przekazie informacji, mającej charakter bądź pozytywnego marketingu (kiedy rzecz dotyczyła własnego produktu), bądź praktyk manipulacyjnych (czyli np. reklam podprogowych) lub coraz bardziej złożonych kampanii negatywnych (kiedy rzecz dotyczyła produktu firmy konkurencyjnej). Dodatkowym narzędziem zarządzania monologicznego związanym z konsumentami okazało się kreowanie nieistniejących potrzeb konsumentów² lub takich, których

² Jedną z najnowszych praktyk w tym zakresie stał się *misselling*. Praktyka ta polega na sprzedaży usługi bądź produktu, która nie odpowiada potrzebom klienta. Zjawisko to ostatnimi czasy staje się nagminne i jest szczególnie widoczne w branży ubezpieczeniowej oraz finansowej. Za typowy przykład *missellingu* może posłużyć sytuacja, gdy zaciągającemu pożyczkę emerytowi sprzedawane jest ubezpieczenie od utraty pracy. Sprzedający ma pełną świadomość tego, że oferowany produkt jest klientowi zbędny, jednak przedstawia go w taki sposób, aby niczego nieświadoma osoba zdecydowała się na jego zakup (<https://tepozyczki.pl/co-to-jest-misselling>, data dostępu: 5.01.2017).

zaspokojenie miałyby zaświadczyć na przykład o wysokim prestiżu klienta. Pozostali przedstawiciele świata społecznego do pewnego momentu nie byli raczej brani pod uwagę, chyba że byli to dostawcy i trzeba było się z nimi układać, albo przedstawiciele władz, których siłę z konieczności trzeba było brać pod uwagę.

Ten stan rzeczy jest niewątpliwie pochodną dominacji postawy indywidualizmu metodologicznego w teorii ekonomii i traktowania jej jako nauki pozytywnej (a nie normatywnej), zaś w obszarze ideologii liberalnej – wynikiem podejścia do wolności³ jako uprawnienia każdej jednostki do dbania o swój własny jednostkowy interes. Z kolei indywidualizm i liberalizm prowadzący do monologicznego modelu zarządzania był pochodną obowiązującego nieomal powszechnie do XX w. paradygmatu myślowego zamykającego się w formule „jestem” (Filek 2001, s. 21–25). Nie wiadomo, czy nie najpoważniejszą konsekwencją przyjęcia dominacji paradygmatu myślenia „jestem” stało się definiowanie i opisywanie człowieka za pomocą abstrakcyjnego Ja, „w które drugi człowiek jeszcze nie jest włączony albo z którego jest już wyłączony” (Barth 1991, s. 133). Takie nadmiernie indywidualistyczne definiowanie człowieka w długim procesie stawania się człowieka według K. Bartha (1991) doprowadziło do załamania się pojęcia człowieczeństwa, którego bez Ty – jak uważają filozofowie dialogu – poszukujemy po omacku. Stało się tak, gdyż w obszarze antropologii egologicznej (ufundowanej wyłącznie na Ja), otwierającej się jedynie na byt jednostkowy bez uwzględnienia faktu naszego konstituowania się w przestrzeni społecznej, kontekst Drugiego, otwierającego drzwi do wspólnoty, został zapoznany. Ten stan rzeczy dodatkowo został wsparty przez nadmiernie jednostronne rozumienie fenomenu wolności – odmienne od tego, jakie proponował J.S. Mill (1959) czy wspomniany już K. Jaspers – tj. przez różne odmiany liberalizmu, prowadzącego do utożsamiania wolności z nieograniczoną swobodą, której najbardziej skrajnym przejawem okazała jest samowola. A przecież: „wolność – jak zauważył K. Jaspers – jest przewyciężeniem własnej samowoli” (1965, s. 184). Jeśli jestem wolny – jak dalej zauważa Jaspers (1965, s. 184) – „to chcę czegoś nie dlatego, że chcę właśnie, ale dlatego, że przekonałem się o słuszności [tego]”.

W gruncie rzeczy dopiero pojawienie się filozofii dialogu z początków XX w., a tak naprawdę późniejsze uświadomienie, że odwołuje się ona po wielu stuleciach do innego paradygmatu myślenia, czyli do paradygmatu „jesteś” (Filek 2001, s. 21–25) (wcześniej prawie nieproblematyzowanego w myśli filozoficznej),

³ Nie chodzi jedynie o kwestie dominacji wolności, zaciemniającej inne wartości, ale także o zagrożenie paternalizmem, płynące ze sposobu zarządzania społeczeństwem. „Im bardziej skomplikowane są mechanizmy społeczne i gospodarcze, a zatem im więcej wiedzy potrzeba do podjęcia decyzji politycznych [dodajmy także: gospodarczych – JF], tym silniejsza rola wiedzy eksperckiej, która nie ma i mieć nie może charakteru demokratycznego, w tym rozumieniu, że jest zbyt specjalistyczna dla ogółu społeczeństwa (...)” (Król 2008, s. 67).

spowodowało zmiany w sposobie patrzenia na człowieka oraz w sposobie postrzegania innych uczestników życia społecznego, a w konsekwencji także zarządzania zasobami ludzkimi. Najpierw dostrzeżono znaczenie dialogu jako elementu konstytuującego człowieka, a w wyniku tego i wspólnotę. „«Rozmowa, którą jesteśmy»: owa uderzająca i przenikliwa formuła Hölderlina wskazuje na ów tajemniczy udział, jaki w wypracowaniu naszych najbardziej własnych, rodzących się w samotności myśli mają inni. W samym sercu naszego odosobnienia i naszej skrytości toczy się debata. Nie istnieje *cogito*, które nie nawiązywałoby bądź prowadziłyby do jakiegoś dialogu. Nie istnieje głowa pełna myśli, która nie byłaby jednocześnie głową pełną wymagających przyjaciół i natrętnych przeciwników” (Finkelkraut 2005, s. 6). Uznanie dialogu za element konstytuujący istotę człowieka wpłynęło dość istotnie na przejście od modelu zarządzania monologicznego, gdzie panował nieomal wyłącznie nakazowy styl kierowania, w ramach którego wymuszano nierzadko wykonanie pracy pod rygorem zwolnienia (mając *notabene* do wykorzystania cały arsenał narzędzi obliczających czy mierzących wynik pracy jednostki, np. taylorowskie metody mierzenia czasu pracy i budowania normy wykonania dla pracowników czy zwykły akord), do modelu zarządzania coraz bardziej dialogicznego.

Tym, co jednak funduje egzystencjalną wartość dialogu, odróżniającą go od zwykłej komunikacji, jest oparcie go na fundamencie odpowiedzialności. Według dialogików „dialog zinterpretowany zostaje jako imperatywnie ważne wezwanie do odpowiedzialności” za drugiego człowieka – „wezwanie niemożliwe do ogarnięcia za pomocą wiedzy monologicznej (zmierzającej do zniesienia różnicy pomiędzy uczestnikami spotkania)” (Rotengruber 2011, s. 75). Otwarcie na fenomen dialogu dokonane przez filozofię dialogu wzmocniło z jednej strony wszelkie ruchy związane z prawami człowieka⁴, poprzez radykalne upodmiotowienie każdego Drugiego. Z drugiej strony spowodowało zainteresowanie dialogiem jako narzędziem głębszej komunikacji w rozumieniu choćby wcześniej przywoływanej myśli Jaspersa oraz zaowocowało pojawieniem się idei wzajemnej społecznej wymiany, jednakże zdecydowanie różniącej się od tej tradycyjnie opartej wyłącznie na wymianie dóbr materialnych.

Skoro fundamentem rozumienia dialogu w jego egzystencjalno-konstytuującej funkcji jest odpowiedzialność, konieczne wydaje się dla prowadzonych tu analiz zwrócenie uwagi na fakt, że w ujęciu dialogików rozmowa, dialog zobowiązuje, a udzielenie odpowiedzi staje się przyjęciem na siebie części odpowiedzialności za Drugiego. Owo niespotykane wcześniej wyeksponowanie odpowiedzialności spowodowało zacinienie fenomenowi wolności, świecącej do tej pory najjaśniejszym

⁴ Za jednego z najstarszych prekursorów tego ruchu można uznać I. Kanta z jego imperatywem kategorycznym mówiącym o konieczności traktowania drugiego człowieka nigdy tylko jako środka do realizacji własnego celu, ale jako celu samego w sobie (Kant 1984).

blaskiem. Odrzucono ufundowanie jej na samotnym *Ja*⁵ (Filek 2010, s. 127–135). Okazało się bowiem, że w sensie egzystencjalnym bez dialogu nie potrafimy uzyskać pełnej świadomości siebie, zatem i nasza wolność pozostaje niejasna, niepełna, gdyż na niczym nie osadzona bez Drugiego. Niezwykle intensywny związek dialogu z odpowiedzialnością⁶ w niektórych interpretacjach ujawnił także silny związek ze wspólnotą. Jak dla K. Jaspersa relacja: wolność–komunikacja–wspólnota określała istotę człowieka, tak dla filozofów dialogu relacja ta to: odpowiedzialność–dialog–wspólnota. Bez dialogu wspólnota wydaje się nie istnieć. Dlatego też – jak sądził J. Tischner (1981, s. 15) w swojej wersji filozofii dialogu – rozmowa, będąc miejscem spotkania, staje się zaczątkiem jakiejś wspólnoty.

Dodatkowo warto zauważyć, że spojrzenie na człowieka w perspektywie dialogicznej spowodowało powrót do jednego z najważniejszych problemów filozoficznych, który nowożytni filozofowie w ramach paradygmatu „jestem” zagubili. Chodzi oczywiście o fenomen prawdy, która przez pierwszych kilkanaście wieków była jednym z najważniejszych wyzwań dla myśli filozoficznej. „Dialog, wnosząc światło – odsłania prawdę. Innymi słowy, przywraca rzeczom i sprawom ich właściwy wygląd” (Tischner 1981, s. 13). Poznanie Drugiego implikuje dotarcie do prawdy o świecie, ujawniając tym samym „dialogowo pojętą prawdę ludzkiego życia” (Rotengruber 2011, s. 76). Rzetelny dialog wyrasta bowiem z założenia, że „ani ja, ani ty nie jesteśmy w stanie poznać prawdy o sobie, jeśli pozostaniemy w oddaleniu od siebie zamknięci w ścianach naszych lęków, lecz musimy spojrzeć na siebie niejako z zewnątrz, ja twoimi, a ty moimi oczami, musimy porównać w rozmowie nasze widoki i dopiero w ten sposób jesteśmy w stanie znaleźć odpowiedź na pytanie, jak to z nami naprawdę jest” (Tischner 1981, s. 16).

5. Powstanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu

Tak silne otwarcie na dialog w jego transcendentalnej, egzystencjalnej oraz społecznej perspektywie, dokonane głównie przez filozofów dialogu, nie mogło pozostać bez echa. Tym samym dialog zagościł także w refleksji nad modelem zarządzania firmą najpierw poprzez zauważenie roli pracowników i umożliwienie im „wyjścia z kryjówek”, w których pozostawali wraz ze swoim lękiem,

⁵ Z takim odwołaniem mamy do czynienia w historycznej pracy M. Stirnera *Jedyny i jego własność* oraz we współczesnych pracach libertarian: R. Nozicka, A. Rand czy M. Rothbarda.

⁶ Nie należy oczywiście zapominać, że idea odpowiedzialności, która tak mocno została ujawniona przez filozofię dialogu, eksponowana była również przez innych myślicieli: „przez Husserla, przez fenomenologicznych etyków wartości, przez Heideggera i przez na różne sposoby «przekraczających go następców»” (Filek 2003, s. 11).

a następnie dostrzeżenie i docenienie roli kolejnych grup interesariuszy⁷. Ostatecznym etapem, mającym charakter owego przejścia od zarządzania monologicznego ku zarządzaniu dialogicznemu, było powstanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility – CSR*)⁸. To na podstawie tej idei doszło bowiem do znalezienia wspólnego miejsca nie tylko dla zwykłej wymiany informacji, ale także dla rozmowy. Okazało się, po pierwsze, że firma może być wspólnotą, w ramach której pracownicy mogą przekroczyć próg swojej „kryjówki”, którą zajmowali jako przedłużenie bytu przedmiotowego, nie mając wcześniej możliwości uświadomienia sobie swej podmiotowości, a do której zostali zepchnięci jako żywe narzędzia. Dialog wyprowadza ich z kryjówki, pozwalając na uczestniczenie, a z czasem również partycypowanie (oczywiście na miarę swej wiedzy i doświadczenia) w decyzjach dotyczących najpierw ich miejsca pracy⁹ czy sposobu produkcji, a z czasem także w przygotowywaniu elementów strategii. Istotną zmianą czy czynnikiem inspirującym okazało się znalezienie nowego języka komunikacji – wymiany myśli i uczuć, czyli dialogu opartego na idei odpowiedzialności. To odpowiedzialność nałożona na obie strony dialogu uruchomiła – jak zauważa J. Tischner (1981, s. 15) – język „rzetelnego dialogu”, przystającego coraz lepiej do rozwijającego się społeczeństwa demokratycznego. Tam, gdzie dochodzi do rzetelnego dialogu, tam powoduje on „prawdziwą rewolucję w życiu ludzi i społeczeństw” (Tischner 1981, s. 15).

Choć w dogmatycznej wersji filozofii dialogu nowa forma relacji międzyludzkich stanowiąca dialog możliwa była jedynie pomiędzy dwiema osobami (np. u M. Bubera, E. Lévinasa czy J. Filka), prowadząc każdego z jego uczestników do prawdy głównie o sobie samym i Drugim, to w wersji, z jaką mamy do czynienia w ramach dialogu CSR, pozostając nadal w obszarze myśli Tischnera, można stwierdzić, że „dialog rzetelny, pojęty nie tylko jako sposób zachowania się

⁷ Odbiciem tego procesu może być przejście od modelu działalności gospodarczej według M. Friedmana (1971), w ramach którego jedynym zobowiązaniem firmy jest zobowiązanie wobec akcjonariuszy lub w ujęciu E. Sternberg (1998) do modelu prowadzenia działalności zgodnej z zasadami Manifestu z Davos. Dokument ten został przygotowany na Trzecim Europejskim Sympozjum Zarządzania w 1973 r. Według tego dokumentu zadaniem firmy nie jest tylko i wyłącznie osiągnięcie zysku, ale swego rodzaju służba. Firma ma zobowiązania zarówno wobec współpracowników, klientów, kapitałodawców, jak i całego społeczeństwa, a ponadto powinna równoważyć rozbieżne interesy wymienionych grup. Ponadto kierownictwo firmy powinno także „zapewnić przyszłym generacjom warte życia środowisko” (Steinmann i Schreyogg 1992, s. 59–60).

⁸ Dokumentem świetnie oddającym ten model gospodarowania niewątpliwie jest *Principles for Business. The Caux Round Table* (1994).

⁹ Jednym z dowodów na zmianę podejścia jest nowe spojrzenie na przestrzeń zachodzenia na siebie sfery życia zawodowego i prywatnego, zwane *work-life balance* (WLB), czyli koncepcja zarządzania czasem, stawiająca za cel znalezienie odpowiedniej równowagi pomiędzy pracą zawodową (kariera i ambicja) a życiem prywatnym (rodzina, zdrowie, rozrywka, duchowość).

ludzi”, staje się istotnym impulsem do rozwoju społecznego, opartego na lepszym rozumieniu wzajemnych potrzeb (Tischner 1981, s. 16).

Należy zauważyć, że kiedy Tischner pisał o dialogu, miał na myśli fenomen solidarności (jego etyka powstała bowiem u początków ruchu Solidarności), dlatego nie bez powodu zastanawiając się nad tym, co stanowiło główny temat dialogu, wyrastającego z potrzeby solidarności, uznał, że tematem tego dialogu jest cierpienie: „cierpienie, które człowiekowi zadał drugi człowiek”, a dalej, że dialog „zrodził się wśród ludzi pracy, by wyzwolić spod niepotrzebnych bólów pracę człowieka” (Tischner 1981, s. 17)¹⁰.

6. Różnice pomiędzy komunikacją prostą, dialogiem w sensie filozoficznym i dialogiem w ujęciu społecznej odpowiedzialności biznesu

Wydaje się, że idea CSR w swej warstwie deklaratywnej jest takim właśnie dialogiem. Odpowiedzialny biznes, wedle jednej z najpopularniejszych definicji, to przecież całościowa koncepcja zarządzania, podejście strategiczne i długofalowe, prowadzące do osiągnięcia trwałego zysku, a jednocześnie oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich stron. CSR to prowadzenie biznesu w sposób minimalizujący jego negatywne oddziaływanie na środowisko społeczne i naturalne.

Według Banku Światowego społeczna odpowiedzialność biznesu to „zobowiązanie biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego, przy współpracy zatrudnionych, ich rodzin, lokalnych społeczności oraz całego społeczeństwa, zmierzające do poprawy jakości życia, co służy zarówno biznesowi, jak i rozwojowi społecznemu” (Bank Światowy 2006).

Podczas gdy w rzetelnym dialogu zawsze chodzi o prawdę, w dialogu solidarności – „dialogu przebudzonych sumień” – przede wszystkim o prawdę na temat niepotrzebnego cierpienia ludzi pracy, to w dialogu będącym fundamentem koncepcji CSR chodzi nie tylko o godność podmiotową pracowników, ale też o eliminację z jednej strony marnotrawstwa społecznego potencjału pracowniczego, z drugiej zaś – o eliminację wszelkich niepotrzebnych form niesprawie-

¹⁰ Nie sposób nie zauważyć, że myślenie o dialogu w ujęciu Tischnera jest zdecydowanie mocniej osadzone w konkretnej tkance społecznej i dotyczy wymiaru bardziej praktycznego niż refleksja niektórych filozofów dialogu, ale dlatego też można potraktować jego myślenie o dialogu jako model pośredni pomiędzy bardzo teoretycznymi i mocno egzystencjalno-antropologicznymi rozważaniami – w przypadku E. Lévinasa (2004, s. 215–235) prowadzącymi nawet do radykalnej idei substytucji – a ideą dialogu będącego istotną częścią koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu.

dliwości czy nieuczciwości po stronie firmy, wynikających z nadmiaru wolności i związanej z tym monologowo-nakazowej komunikacji.

Tabela 1. Cechy charakterystyczne prostej komunikacji, dialogu w ujęciu dialogików i dialogu w ujęciu społecznej odpowiedzialności biznesu

Kryterium	Komunikacja prosta (podstawa zarządzania monologicznego)	Dialog w rozumieniu dialogików (aspekt filozoficzny)	Dialog odpowiedzialny (podstawa zarządzania dialogowego)
Cel	Służy wymianie informacji, dzieleniu się wiedzą i informacjami niezbędnymi do codziennego funkcjonowania	Służy zrozumieniu siebie i drugiego człowieka	Służy lepszemu zrozumieniu potrzeb interesariuszy, a także lepszemu zrozumieniu i wykorzystaniu własnego potencjału (rozwój firmy oraz rozwój osobowy pracownika)
Charakter spotkania	Brak spotkania lub przekaz informacji w możliwie najkrótszym czasie (przekaz prawie bezosobowy)	Relacja Ja-Ty	Spotkania przedstawicieli firmy z interesariuszami
Kontekst spotkania	Zasady obowiązujące w danej kulturze	Zasada odpowiedzialności	Zasada responsywności z pewnymi elementami wzajemności
Rezultat spotkania	Porozumienie powierzchnowe	Dostęp do prawdy jako do źródłowej rzeczywistości	Dostęp do wiedzy o rzeczywistości gospodarczej i zasadach obowiązujących w tym obszarze, większe wykorzystanie potencjału firmy oraz jednostek, które go tworzą
Uczestnicy	Komunikowanie jest procesem przekazywania informacji i prostego porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji	To rozmowa między dwoma podmiotami; u E. Lévinasa pojawia się również Trzeci	To rozmowa między dwiema grupami: przedstawicielami firmy a jedną z grup interesariuszy lub wieloma
Zakres bliskości	Można się komunikować bez bliskości	Dialog oparty na bliskości	Dialog prowadzi do większej bliskości, np. nawiązanie kontaktów ze społecznością lokalną
Zakres otwartości	Zamknięcie na Drugiego, ważna jest jedynie informacja	Otwartość na Drugiego	Otwartość na sygnały płynące od pracowników oraz od innych interesariuszy

cd. tabeli 1

Kryterium	Komunikacja prosta (podstawa zarządzania monologowego)	Dialog w rozumieniu dialogików (aspekt filozoficzny)	Dialog odpowiedzialny (podstawa zarządzania dialogowego)
Kanał przekazu	Typowe kanały to np. rozmowa, e-mail, SMS, czy <i>social media</i>	Bezpośrednia rozmowa	Bezpośrednia rozmowa, ale też inne formy komunikacji (np. badania ankietowe)
Zagrożenia	Przykładowo hałas, uczucia uczestników (tj. zmęczenie, uprzedzenia), ale też zamierzone lub niezamierzone użycie niewłaściwego słowa	Uprzedmiotowienie Drugiego, relacja Ja-To	Wykorzystywanie dialogu wyłącznie do działań PR, manipulacja potrzebami klienta
Istota	Bardziej lub mniej powierzchowna odpowiedź, nierzadko uprzedmiotawiająca drugiego człowieka, grupę lub instytucję	Przyjęcie odpowiedzialności za Drugiego aż po substytucję	Uznanie interesariuszy za potencjał firmy, a nie zasoby do wykorzystania, przyjęcie na siebie określonej odpowiedzialności za konsekwencje własnych działań

Źródło: opracowanie własne.

Aby lepiej oddać przejście od zarządzania monologowego do zarządzania dialogowego, w tabeli 1 przedstawiono różnice pomiędzy prostą komunikacją informacyjną, wykorzystywaną w zarządzaniu monologowym (kolumna druga) a dialogiem odpowiedzialnym (CSR), fundującym zarządzanie dialogiczne (kolumna czwarta). Zamieszczono też charakterystykę dialogu w rozumieniu dialogików (kolumna trzecia). Została ona dodana nie tylko po to, by pokazać, na ile refleksja nad filozofią dialogu przyczyniła się do przemiany komunikacji w dialog, ale także na ile filozoficzna propozycja rozumienia dialogu, będąca bardzo głęboką refleksją teoretyczną nad fenomenem dialogu, odbiega od zastosowań życia praktycznego (zob. też. Rotengruber 2011).

7. Korzyści z nowej wersji dialogu w przestrzeni gospodarczej i społecznej

W związku z nieustającymi atakami na koncepcje CSR należy przyznać jej krytykom rację w oniesieniu do jednego zarzutu. Jej główną słabością jest fakt, że może ona być realizowana w sposób nieodpowiedzialny, przekreślający jej etyczno-społeczny wymiar (Friedman 1970, Gućzalska 2016). Chodzi o szumy

i zakłócenia pojawiające się w trakcie jej realizacji. Tak jak zwykła komunikacja informacyjna może być zaburzona poprzez hałas (rozumiany nie tylko dosłownie), błędne używanie słów (zamierzone lub niezamierzone), a w przypadku dialogu filozoficznego poprzez uprzedmiotawianie Drugiego, czyli pozostawanie w obszarze relacji Ja–To, tak też w przypadku dialogu CSR mogą pojawić się różnego rodzaju szumy i zakłócenia, niszczące istotę dialogu, a tym samym całą ideę CSR. Takim destrukcyjnym zakłóceniem jest nieodpowiedzialne prowadzenie tego dialogu. Jest ono prostym zaprzeczeniem odpowiedzialnego dialogu, który polega na:

1) aktywnym słuchaniu – kluczem do zrozumienia grupy interesariuszy (zob. Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 52–64; Wachowiak 2012) i ich potrzeb jest okazanie im realnego zainteresowania. Firma powinna koncentrować się na wyrażanych przez konkretną grupę interesariuszy opiniach, zamiast traktować jej przedstawicieli jako środek do realizacji własnego celu ekonomicznego za wszelką cenę;

2) jasno określonym celu dialogu – przed rozpoczęciem dialogu firma powinna się zastanowić, co planuje osiągnąć poprzez rozmowy, które mają zostać przeprowadzone (może to być jedynie wysłuchanie opinii albo chęć wykorzystania uwag interesariuszy do budowania strategii firmy). Dla dobra prowadzonego dialogu firma powinna jasno zaprezentować ten cel swoim interesariuszom;

3) stałości kontaktu – bardzo istotne jest podtrzymywanie dialogu, a zatem osiągnięcie pewnego poziomu stałości jego utrzymania. Ważne jest więc zarezerwowanie przez firmę wystarczającej ilości czasu na różnego rodzaju rozmowy i utrzymywanie stałego kontaktu;

4) odpowiedzialności za stawiane pytania i udzielane odpowiedzi – w celu utrzymania realnego dialogu powinnością firmy staje się rozumne zapytywanie interesariuszy w kluczowych sprawach dotyczących funkcjonowania firmy oraz udzielanie każdorazowo precyzyjnych odpowiedzi na różnego rodzaju pytania ze strony interesariuszy. Tylko dobrze prowadzony dialog buduje zręby wiarygodności firmy i dobrą współpracę z interesariuszami;

5) używaniu jasnego i precyzyjnego języka – język, którym firma winna się posługiwać, musi być wystarczająco prosty i jednoznaczny, a także dopasowany do konkretnej grupy interesariuszy;

6) potwierdzeniu prowadzonego dialogu poprzez adekwatne działania firmy – firma powinna zadbać o to, aby nie pojawiły się żadne rozbieżności pomiędzy tym, co firma mówi, a tym, co robi. A jeśli można dostrzec jakąś różnicę pomiędzy nimi, przedstawiciele firmy powinni jak najszybciej wyjaśnić przyczyny tego stanu rzeczy.

Umiejętność prowadzenia stałego dialogu z interesariuszami pozwala na budowanie lepszej i bardziej dopasowanej do zachodzących coraz szybciej zmian

strategii firmy (Rok 2013, Paliwoda-Matiolańska 2009), zwiększając tym samym szanse na jej stały rozwój. Taki dialog prowadzi także do wymiernych korzyści dla poszczególnych grup interesariuszy oraz dla samej firmy. Warto zatem przyjąć się korzyściom wynikającym z prowadzenia dialogu z interesariuszami. Taki dialog, prowadzony zgodnie z wcześniej zaprezentowanymi zasadami:

1) pomaga w budowaniu pozytywnych kontaktów z innymi, umożliwia zatem uniknięcie wielu konfliktów, za którymi zazwyczaj kryją się straty wizerunkowe, a nierzadko i ekonomiczne,

2) zwiększa skuteczność podejmowanych przez firmę działań (poprzez eliminowanie barier wewnętrznych i zewnętrznych), przynosząc tym samym korzyści ekonomiczne,

3) przyczynia się do eliminacji negatywnych sygnałów (wysyłanych świadomie i nieświadomie) przez firmę i o firmie, zwiększając tym samym zaufanie do niej,

4) zwiększa wykorzystanie możliwości głównie po stronie jej pracowników, a tym samym po stronie firmy,

5) porządkuje i usprawnia kulturę organizacyjną firmy.

Warto zauważyć, że idea CSR wraz z podstawowym swoim elementem, jakim jest dialog z interesariuszami, w zdecydowanie większym stopniu gwarantuje też realizację wolności działania. Choć być może brzmi to zaskakująco, ale – jak zauważa K. Jaspers (1965) – wolność domaga się zarówno głębi komunikacji między samoistnymi jednostkami ludzkimi, ale też świadomej pracy nad warunkami publicznymi przez formy wspólnego rozumienia i przez kształcenie woli. Przewyciężenie samowoli, *notabene* największego przeciwnika wolności ludzkiej, dokonuje się przez więź, „którą nakładamy na siebie jako jednostki ludzkie w związku z innymi. Wolność urzeczywistnia się we wspólnocie. Mogę być wolny w tym tylko stopniu, w jakim inni są wolni” (Jaspers 1965, s. 185).

Tą więzią w koncepcji CSR jest odpowiedzialność, a narzędziem do jej budowania jest dialog firmy z interesariuszami. Coraz więcej firm nie tylko podejmuje dialog ze swoimi interesariuszami, ale też zaczyna coraz częściej o tym informować, rozszerzając tym samym obszar dialogu. Niech za jeden z przykładów posłuży fakt, że słowo „dialog” w raporcie firmy Cemex Polska Sp. z o.o. – zwycięzcy zeszłorocznego konkursu na najlepszy raport społeczny organizowany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, zostało użyte ok. 70 razy oraz że firma zaprezentowała w raporcie konkretne informacje (przyczyny, cele, rezultaty) w zakresie dialogu z każdym z interesariuszy, poczynając od pracowników, a na wspólnocie lokalnej kończąc (*Raport... 2017*).

8. Podsumowanie

Na zakończenie warto przywołać pytanie K. Bartha (1991, s. 154): „(...) co stałoby się z nami samymi, gdybyśmy drugiego człowieka nie wysłuchali, gdybyśmy chcieli całkowicie lub częściowo wzbronić mu wejścia w naszą sferę (...)” i podać jednocześnie jego odpowiedź: „Dopóki nie czuję tego przymusu, dopóki nie rozumiem, że chodzi tutaj nie o tego drugiego człowieka, lecz o mnie samego, dopóki mogę jeszcze sądzić, że mógłbym bez szkody dla siebie samego uniknąć słuchania go, dopóty nie słucham jeszcze po ludzku, choćbym nawet miał tysiąc powodów po temu, by go nie słuchać albo słuchać tylko połowicznie. Ludzkie słuchanie drugiego człowieka odbywa się przy założeniu, że to ja sam poniósłbym wielką stratę, gdybym nie zechciał go słuchać, i to słuchać na serio” (Barth 1991, s. 154).

Korzystając z pytania K. Bartha, postawmy pytania dotyczące interesującej nas tu przestrzeni świata gospodarczego. Co stanie się z firmami, jeśli nie będą słuchały swoich interesariuszy? Co się stanie, jeśli firmy będą nadal całkowicie lub częściowo wzbraniać interesariuszom zrozumienia tego, co i jak tworzą w ramach swojej działalności gospodarczej, pozbawiając je ponadto jakiegokolwiek formy współudziału w tym działaniu? Jak Barth postaramy udzielić się na te pytania odpowiedzi. Dopóki firmy nie czują tego przymusu, dopóki nie uświadomią sobie, że chodzi tutaj nie tylko o interesariuszy, lecz o nie same, dopóki mogą jeszcze sądzić, że mogłyby bez szkody dla siebie samych uniknąć słuchania ich, dopóty nie rozumieją istoty zmieniającego się biznesu, choćby nawet miały tysiąc powodów po temu, by nikogo nie słuchać albo słuchać tylko połowicznie. Nowoczesny biznes, o ile nie jest oparty na zwykłej nieuczciwości, stanie się bardziej efektywny tylko wtedy, gdy firmy zauważą, że dialog z interesariuszami, czyli ich zapytywanie i słuchanie, jest jednym z podstawowych zadań zarządzających firmami i będą ponosić wielką stratę, jeśli nie zechcą słuchać interesariuszy, i to słuchać ich na poważnie.

Tak przedstawiona perspektywa prowadzi jednak do pewnej zaskakującej konstatacji. Polega ona na tym, że z perspektywy filozoficznej to właśnie w przestrzeni pozornie najmniej przychylniej rozwojowi dialogu (w jego wersji nietrywialnej), czyli w przestrzeni życia gospodarczego, dzięki koncepcji CSR idea dialogu, tak trudna w praktyce do wdrożenia, znalazła swoje miejsce. I choć daleko temu ujęciu dialogu do jego wersji widzianej oczami dialogików i ich kontynuatorów, to jednak tam, gdzie firma autentycznie wdraża zasady społecznej odpowiedzialności, tam otwierają się szeroko drzwi do dialogu; głównie do dialogu jako odmiany zarządzania dialogicznego, ale tego rodzaju dialogu, który powinien objąć z czasem całe społeczeństwo. Przypomnijmy: „Dialog rzetelny, pojęty nie tylko jako sposób zachowania się ludzi”, staje się bowiem koniecznym

środkiem do „osiągnięcia prawdy społecznej” – jak sądził Tischner (1981, s. 16). Odpowiadanie i przyjęcie tym samym na siebie odpowiedzialności, czyli swoistego rodzaju responsoryczność, stanowi przecież „istotny rys bycia ludzkiego”, jak za dialogikami twierdzi Jacek Filek (2014, s. 233). Choć jeszcze nie do końca wiemy, czym owa odpowiedzialność jest (Filek 2014, s. 234), musimy o nią pytać. Tylko bowiem w dialogu człowieka z człowiekiem mamy szansę ją odnaleźć. „Wyzwalając się ze skorupy egocentryzmu, rozumiemy, że nie jesteśmy tu tylko dla siebie, lecz zarazem dla innych. I owo «dla siebie» jeżeli nie jest zarazem dla innych, jest raczej utratą siebie niż pozyskaniem” (Filek 2014, s. 238).

Literatura

- Bank Światowy (2006), Dev Common SDO, <http://web.worldbank.org> (data dostępu: 5.01.2017).
- Barth K. (1991), *Podstawowa forma człowieczeństwa*, tłum. J. Zychowicz (w:) *Filozofia dialogu*, red. B. Baran, Znak, Kraków.
- Bauman Z. (2000), *Globalizacja*, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Buber M. (1991), *O Ja i Ty*, tłum. J. Doktor (w:) *Filozofia dialogu*, red. B. Baran, Znak, Kraków.
- Filek J. (2001), *Filozofia jak etyka*, Znak, Kraków.
- Filek J. (2003), *Filozofia odpowiedzialności XX w.*, Znak, Kraków.
- Filek J. (2010), *Medytacja o wolności* (w:) J. Filek, *Życie, etyka, inni*, Homini, Kraków.
- Filek J. (2011), *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Filek J. (2014), *Etyka. Reinterpretacja*, Homini, Kraków.
- Finkelkraut A. (2005), *Niewdzięczność. Rozmowa o naszych czasach*, tłum. S. Królak, Wydawnictwo Sic!, Warszawa.
- Friedman M. (1970), *The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits*, „New York Time Magazine”, 13 September.
- Guczalska K. (2016), *CSR. Sprzeczności, nadużycie etyczne, znaczenie idei* (w:) „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 4(952), <https://doi.org/10.15678/ZNUEK.2016.0952.0403>.
- Jaspers K. (1965), *Wolność i komunikacja*, tłum. L. Kołakowski (w:) *Filozofia egzystencjalna*, red. L. Kołakowski i K. Pomian, PWN, Warszawa.
- Kant I. (1984), *Uzasadnienie metafizyki moralności*, tłum. M. Wartenberg, PWN, Warszawa.
- Król M. (2008), *Filozofia polityczna*, Znak, Kraków.
- Lévinas E. (2004), *Substytucja* (w:) *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*, red. J. Filek, Kraków.
- Mill J.S. (1959), *O wolności*, tłum. A. Kurlandzka, PWN, Warszawa.
- Ober J. (2013), *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, z. 65, Seria: Organizacja i Zarządzanie.
- Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.

- Principles for Business. The Caux Round Table* (1994), <http://www.cauxroundtable.org/index.cfm?menuid=8> (data dostępu: 5.01.2017).
- Raport zrównoważonego rozwoju CEMEX Polska 2015–2016*, Cemex Polska Sp. z o.o., http://raportyospoleczne.pl/biblioteka-raportow/?organizacja=18&industries=&title_term=&edycja=2017&filtered=yes (data dostępu: 5.01.2017).
- Rok B. (2013), *Podstawy odpowiedzialności społecznej w zarządzaniu*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Rotengruber P. (2011), *Dialogowe podstawy etyki gospodarczej*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
- Steinmann H., Schreyogg G. (1992), *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, tłum. L. Matran, Wrocław.
- Sternberg E. (1998), *Czysty biznes. Etyka w działaniu*, tłum. P. Łuków, PWN, Warszawa.
- Tischner J. (1981), *Etyka solidarności*, Znak, Kraków.
- Wachowiak P. (2012), *Jak prowadzić dialog z interesariuszami*, „E-mentor”, nr 1(43), <http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/43/id/898> (data dostępu: 5.01.2017).

Corporate Social Responsibility as a New Form of Social Dialogue

(Abstract)

Built on a philosophical and social analysis, the paper's thesis is that corporate social responsibility is a new form of social dialogue. To support the thesis, the features of social communication (on the level of colloquial language), features of philosophical dialogue, and features of corporate social responsibility dialogue are compared. Following the presentation of the corporate social responsibility dialogue, the anthropological, economic and social advantages of a dialogue between companies and their stakeholders is described. One conclusion the analysis led to is that, in the current social-economic situation, further economic development has been increasingly dependent on a company's dialogue with its stakeholders. Further benefits a company can derive from conducting a responsible dialogue with stakeholders are also indicated.

Keywords: responsibility in the philosophical perspective, Corporate Social Responsibility, dialogue, monologue, communication.