

# Komunitariańska perspektywa przedsiębiorczości społecznej<sup>1</sup>

Rory Ridley-Duff (tłumaczenie Robert Chrabąszcz)

**Streszczenie:** O koncepcji przedsiębiorstwa społecznego debatuje się niemal nieustannie, a nadal jest ona wysoce niedookreślona. W poniższym artykule zostały zaprezentowane jej ramy metateoretyczne, poprzez skonfrontowanie podejścia indywidualistycznego i komunitariańskiego. Przedstawiciele obu tradycji tworzą teorie społeczne, akcentujące albo konsensus (pogląd unitarystyczny), albo różnorodność (pogląd pluralistyczny). Różne dyskursy na temat zarządzania przedsiębiorstwem odzwierciedlają powyższe założenia i kreują cztery odrębne podejścia wpływające na relacje między kapitałem a pracą. Odrzucając tradycyjny pogląd o przedsiębiorstwie prywatnym, przedsiębiorstwa społeczne przyjęły inne podejścia do rozwiązywania problemu wykluczenia społecznego, wywodzące się z odmiennych przekonań dotyczących celu działalności przedsiębiorstwa oraz istoty zarządzania. Ramy teoretyczne ukazują sposób rozumienia różnorodności w ramach tego sektora, akcentując wprowadzoną w Wielkiej Brytanii formułę działalności firmy społecznej, tzw. Przedsiębiorstwo Interesu Społecznego – Community Interest Company (CIC).

**Słowa kluczowe:** teoria agencji, kodeks zarządzania firmą, społeczna odpowiedzialność biznesu, pracownicy, interesariusze.

## Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo społeczne określano mianem gospodarczego silnika przyszłości [Harding, 2004], a także koncepcyjnym modelem odpowiedzialności społecznej [Francesco, 2005]. Wraz z rozwojem ruchu na rzecz przedsiębiorczości społecznej rosła jego wiarygodność i oddziaływanie [Borzaga, Defourny, 2001; Spear, Bidet, 2005; Vidal, 2005], a debata dotyczyła granic sektora przedsiębiorstw społecznych oraz istoty przedsiębiorczości społecznej [Borzaga, Santuari, 2003; Dees, Anderson, 2003; Harding, 2004]. Wezwania brytyjskiego rządu i różnych sił politycznych do ograniczenia pogoni za zyskiem i do orientacji biznesu na działania „nie dla zysku” [DTI, 2002, 2003; Haugh, 2005] kontrastują z dążeniem przedsiębiorców do podziału nadwyżki oraz maksymalizacji korzyści (more than profit) [Allen, 2005; Brown, 2004; Ridley-Duff, 2004]<sup>2</sup>.

Podczas gdy ci pierwsi są zainteresowani głównie utrzymaniem nadwyżki wewnątrz przedsiębiorstwa, drudzy postulują jej dystrybucję wśród wszystkich udziałowców w celu stworzenia trwałej demokracji społecznej i ekonomicznej.

W pierwszej części artykułu naszkicowałem zarys indywidualistycznych i komunitariańskich teorii społecznych oddziałujących na idee zarządzania. W teorii indywidualistycznej ludzie są traktowani jako autonomiczne i racjonalne jednostki, zdolne rozwijać swoje zdolności poznawcze po to, aby osiągnąć wolność intelektualną. Filozofia komunitariańska ukazuje odmienny sposób rozumienia człowieka jako uwikłanego w szerokim spektrum uwarunkowań związanych z kulturą lub wiedzą. W obydwu teoriach istnieją jednak zwolennicy podejścia unitarystycznego (konsensus) i pluralistycznego (różnorodność). Bazując na tych różnicach, proponuję metateorię wyjaśniającą odmienność tych stanowisk.

W części drugiej opisuję dorobek i ewolucję dyskursu o zarządzaniu firmą – po to, aby ukazać sposób konstruowania argumentów odnoszących się do roli takich pojęć, jak własność i kontrola. W części trzeciej powyższe argumenty zostają zbadane pod kątem trwającej debaty o definicji i celu przedsiębiorstwa społecznego, w szczególności funkcjonującego w formie CIC (Community Interest Company).

## NOTA O AUTORZE

Rory Ridley-Duff – publicysta/konsultant/wykładowca, który w swojej rozprawie doktorskiej analizował wpływ relacji przyjacielskich, rodzinnych i rodzicielskich na przedsiębiorczość i system zarządzania. Jego zainteresowania badawcze przedsiębiorczością społeczną wynikają z tego, że sprawował on stanowisko dyrektora w dwóch firmach społecznych kontrolowanych przez pracowników, a także z piętnastu lat doświadczenia w pracy jako konsultant w sektorze ekonomii społecznej.

<sup>1</sup> Autor dziękuje profesorowi J. Cullenowi oraz profesorowi P. Johnsonowi za wsparcie i porady podczas przygotowania pracy. Jest wdzięczny kolegom z Sheffield Hallam University, szczególnie J. Chandlerowi, za wiele ważnych komentarzy. Dziękuje obu recenzentom za ich cenne uwagi.

<sup>2</sup> Na Konferencji o Przedsiębiorstwie Społecznym w 2003 r. – zorganizowanej przez Heriot-Watt University w Edynburgu – zarówno L. Black (Przedsiębiorstwo Społeczne Roku 2003), jak i J. Bland [Dyrektor Koalicji na rzecz Przedsiębiorczości Społecznej] wzywali do wykształcenia mentalności „czegoś więcej niż zysku”.

Analizując obecne badania w tym obszarze uważam, że najbardziej trwały wpływ na organizację wywiera przyjęcie podejścia komunitariańskiego oraz pluralistycznego.

## 1. Filozofia organizacji społecznej

Filozofowie indywidualistyczni uważają, że prawda to jednostkowy proces myślowy, w którym ludzie separują się od świata zewnętrznego i analizują go w sposób racjonalny. Jako autonomiczne i indywidualne, decyzje są – lub powinny być – oparte na racjonalnym egoizmie, podczas gdy zastosowanie racjonalizmu prowadzi do prawd „absolutnych” albo „uniwersalnych”.

Wychodząc z założeń tego typu, filozofowie projektowali bardzo różne typy idealnego społeczeństwa. Hobbes [1946] utrzymuje, że jednostkowy egoizm prowadzi do konfliktu i „stanu wojny”, co jest częściowym uzasadnieniem władzy suwerena narzucającej porządek i kontrolę. Z drugiej strony Smith [1776] uważa, że pogoń za indywidualną korzyścią jest czymś, co przyczynia się do wspólnego dobra – niewidzialnej ręki – kiedy równowaga między producentami i konsumentami przyczynia się do wzrostu „ilości” dobra dla wszystkich. Powstałe w ten sposób społeczeństwo – w którym widział ważną rolę dla wolnego handlu – szeroko dystrybuuje władzę ekonomiczną i stanowi fundament dla organizacji społecznej, powstałej z organizacji publicznych lub prywatnych, podporządkowujących się ramowym prawom powszechnym [Friedman, 1962; Rawls, 1999, 2001].

Przedstawiciele tradycji wywodzących się z nurtu empirystycznego, akceptując orientację indywidualistyczną, nie zgadzają się z tezą, że myśl „w stanie czystym” jest czymś możliwym. Przykładowo, Hume odrzucił pogląd, że jednostka zdolna jest rozumować „w stanie czystym” [Hume, 1749] i uznawał, że rozum jest produktem interakcji ze światem zewnętrznym. Przez cały XX w. różni filozofowie dowodzili, że ludzie rozwijają się poprzez nieustanną interakcję z innymi jednostkami oraz z naszym otoczeniem fizycznym [Cladis, 1992; Gaus, 2003; Giddens, 1984].

Filozofia komunitariańska dokonała konsolidacji tez o tym, że prawa i wolności są konstruktami kulturowymi oraz posiadają specyficzne znaczenie w danym społeczeństwie (lub w organizacji). W przeciwieństwie do myśli indywidualistycznej,

komunitarianie w mniejszym stopniu koncentrują się na rozwoju praw jednostki i pogoni za zyskiem, a bardziej na utylitarianskich tezach mówiących o tym, że „podzielane wartości” należy rozwijać po to, aby osiągnąć „wspólne dobro”.

Logiczną konsekwencją powyższej tezy jest to, że tożsamość jednostki jest konstruowana społecznie a „najlepsze praktyki” to w najlepszym razie standard kulturowy a nie absolutny. Kontynuując myśl Durkheima, Giddens [1984, 1990] twierdził, że dokonujemy rekursywnej ewolucji naszych struktur społecznych. Reinterpretacja zasad Rawlsa traktuje je jako wynik procesu politycznego. One także są powiązane i odzwierciedlają koncepcje dominujące w danym czasie. Prawa powszechne jako takie są niemożliwe, nawet jeżeli przetrwają w danej kulturze przez dłuższy czas.

Filozofia komunitariańska jest jednak podzielona, jeśli chodzi o jej stanowisko wobec korzystnego wpływu silnych kultur i wartości normatywnych. Często wraca się do dyskusji o tym, czy inżynieria społeczna przyczyniła się do emancypacji [Mayo, 1933; Ouchi, 1981; Peters, Waterman, 1982], czy też utworzyła drogę represjom totalitarnym [Kasmir, 1996; Kunda, 1992; Lukes, 1974; Thompson, Findlay, 1999; Whyte, 1956].

Collins [1997] i Tam [1999] usiłowali stworzyć komunitarianizm „liberalny”, będący ogniwem między konserwatywnym a liberalnym sposobem rozumowania. Jednak obaj ograniczali swoje postulaty do rozmaitych form demokracji reprezentatywnej oraz reform prawnych, tak by skłonić krnąbrnych biznesmenów do praktykowania ideałów równości. Uważali, że „fora demokratyczne” udowodnią, że demokracja jest dominującym sposobem organizacji społeczeństwa, czyli coś, co inni postrzegali jako alternatywną formę autorytaryzmu, poprzez tzw. dyktaturę większości [obie argumentacje zob. Lutz, 1997, 2000; Skoble, 1994].

Istnieje jednak jeszcze inna tradycja komunitariańska. W trakcie obrad Międzynarodówki w 1872 r. anarchiści sfrustrowani klasowymi i państwowymi argumentacjami marksistów opuścili koalicję, aby stać się orędownikami pluralistycznych form organizacyjnych, które nie odwołują się do instytucji państwa. O ich dziele zapomniano po traktacie Schumpetera o organizacji demokratycznej, lecz ich poglądy przetrwały w ruchu spółdzielczym, który przywiązywał dużą wagę do kolektywizmu

organizacyjnego oraz kontroli opartej na wspólnocie lokalnej [zob. Rothschild, Allen-Whitt, 1986; Schumpeter, 1942].

Przedstawiona w tym miejscu argumentacja mówi o tym, że trwałe organizacje społeczne powstały na gruncie relacji podporządkowanych *sprawiedliwości* [Ward, 1966], przy znaczącej roli odegranej przez przypadkowe innowacje i eksperymentowanie. Staranne badania na temat trwałości firm „budowanych po to, by trwać” [Collins, Porras, 2000] oraz takich, które przeszły transformację „z dobrych do wielkich” [Collins, 2001], wspierają pogląd, że kapitał społeczny [Coleman, 1988; Evers, 2001] jest ważny dla trwałej gospodarki, bez względu na konkretny sektor, czy też ideologię, która napędza jej rozwój. Trwałe firmy (i gospodarki) są tworzone powoli przez grupy osób, współpracujących ze sobą przez wiele lat, a nie dzięki świadomemu postępowaniu przywódców-wizjonerów albo charyzmatycznych przedsiębiorców. Collins [2001] w dogłębnym studium na temat jedenastu przedsiębiorstw, które odnotowały największą zwyżkę na giełdzie amerykańskiej, doszukał się *negatywnej* korelacji między charyzmatycznym liderem a trwałością firmy.

Można wyróżnić cztery podejścia filozoficzne, które ucieleśniają różne koncepcje rządzenia.

W praktyce, przywódcy organizacji zajmują stanowisko wzdłuż tego continuum i mogą zmieniać podejście wraz z upływem czasu lub w odmiennych uwarunkowaniach. W czasach niestabilnych mogą oni nawet zupełnie zmienić poglądy, aby sprostać wyzwaniom otoczenia. Powyższe cztery typy idealne można jednak podsumować tak, jak ukazano to w tabeli 1.

W kolejnej części pracy opiszę dyskursy dominujące w biznesie i skonfrontuję je z wyłaniającymi się alternatywami pluralistycznymi. W części trzeciej przedstawię wpływ na współczesne debaty o celu i istocie przedsiębiorstwa społecznego.

## 2. Zarządzanie przedsiębiorstwem

Każdy pogląd dotyczy innego obszaru wiedzy. Nie tylko przyjmuje on różne koncepcje „zarządzanego”, ale także różne kryteria pomiaru ich efektywności i skuteczności [zob. Berry i in., 1995]. Długotrwałe wspierana kultura przedsiębiorczości w krajach angloamerykańskich jest odzwierciedlona we współczesnych poradnikach o zarządzaniu firmą [zob. Cadbury, 1992; FSA, 1998, 2003; ICAEW, 1999; IFAC, 2003; Monks, Minow, 2004]. Dyskurs zakłada, że pożądane jest rozróżnienie między rządzącymi

Tabela 1. Metateoretyczny pogląd na organizację zarządzania

←	<p>Społeczeństwu najlepiej służy zachęcanie do różnorodności</p> <p><i>Unitarianizm</i></p>	<p>Społeczeństwu najlepiej służy kreowanie konsensusu</p> <p><i>Pluralizm</i></p> <p style="text-align: center;">→</p>
↑ <i>Indywidualizm</i> Tożsamość jest indywidualna	<p>Zarządzanie poprzez suwerena, który narzuca swoje wartości celem zapewnienia sprawiedliwego systemu rządów. Zasady tworzy się po to, aby narzucić porządek społeczny, nadać odpowiedzialność oraz rozstrzygać spory między poddanymi.</p>	<p>Zarządzanie, które łagodzi konflikty poprzez prawa jednostki i dyskurs demokratyczny. Równowaga jest osiągnięta poprzez kontrolę demokratyczną [w sferze społecznej] i mechanizmy rynkowe [w sferze gospodarczej].</p>
<i>Komunitarianizm</i> Tożsamość jest zbiorowa ↓	<p>Zarządzanie przez elitę zdolną do konsensusu. Zasady odzwierciedlają podzielane wartości elity politycznej, która przyporządkowuje odpowiedzialność i rozstrzyga spory zgodnie ze swoim postrzeganiem interesu wspólnego. Elity marginalizują punkt widzenia mniejszości.</p>	<p>Zarządzanie, które łagodzi konflikty poprzez dyskurs demokratyczny, dążący do określenia praw politycznych i odpowiedzialności jednostki w ramach struktur wspólnotowych. Równowaga jest osiągnięta zarówno w sferze społecznej, jak i gospodarczej, poprzez mieszankę demokracji uczestniczącej i reprezentatywnej.</p>

(udziałowcami, dyrektorami i wyższym kierownictwem) a rządzonymi (nadzorcami, pracownikami fizycznymi i umysłowymi).

Pomimo koncentracji na długotrwałym napięciu między kapitałem a pracą, o wiele spokojniejsza (lecz nie mniej znacząca) debata odbywa się wśród tych, którzy kwestionują nieuchronność podziałów tego typu. Ma to miejsce w dyskusjach o istocie *przedsiębiorstwa społecznego*, terminu równie niejasnego jak *przedsiębiorstwo prywatne*, ale który ucieleśnia postulat głoszący, że działalność gospodarcza może spowodować pozytywną zmianę społeczną związaną z problemem wykluczenia społecznego. Popularną definicję promuje Koalicja na rzecz Przedsiębiorstwa Społecznego: „Przedsiębiorstwa społecznego nie definiuje jego status prawny, ale jego istota: jego cele i efekty społeczne; fundamenty, na których zasada się jego misja społeczna, struktura i sposób zarządzania; a także sposób, w jaki wykorzystuje generowane zyski z działalności handlowej” [NeF/SAS<sup>3</sup>, 2004, s. 8].

Definicja ta jest oczywiście pomocna, nie stanowi jednak ogniwa między poglądami filozoficznymi a różnymi podejściami do przedsiębiorczości. Naskikuję zatem dominujący w debacie biznesowej dyskurs, po czym skonstrastuję go z wyłaniającymi się alternatywami.

### 3. Dyskurs dominujący

Monks i Minow [2004, s. 8-9] dokonują przeglądu szerokiego spektrum definicji – od poglądu Eisenberga traktującego przedsiębiorstwo jako „instrument, poprzez który gromadzi się kapitał (...) będący zdobyczą właścicieli firmy, czyli jej udziałowców”, przez definicję korporacji autorstwa Bierce’a, jako „pomysłowego narzędzia dla generowania indywidualnych zysków, przy braku indywidualnej odpowiedzialności”. Ich własna definicja zarządzania przedsiębiorstwem to: „(...) mechanizm stworzony po to, aby umożliwić różnym podmiotom kontrybuowanie kapitału, wiedzy i pracy dla maksymalnej korzyści każdego z nich. Inwestorzy otrzymują szansę uczestniczenia w zysku firmy, przy braku odpowiedzialności za jej działanie. Zarządzający dostają szansę kierowania przedsiębiorstwem, przy

braku odpowiedzialności za osobiste dostarczanie funduszy na jej działalność”.

Chociaż Monks i Minow uznają znaczenie „pracy” w swojej definicji, ich tekst czyta się tak, jakby to kierownictwo było jedynym przedmiotem w ramach tej analizy. Niewiele uwagi poświęcają pracy osób poniżej szczebla menedżerskiego lub roli klientów oraz interesariuszy w zarządzaniu. Przykładowo, podczas gdy „najlepsza praktyka” wymaga istnienia komisji audytowych dla uniknięcia zagrożenia związanego z ujawnieniem tajemnic firmy [Smith, 2003], pracownicy chronieni są jedynie w ograniczonym stopniu przez Ustawę o Jawności Interesu Publicznego z 1998 r. Ryzyko, zarówno dla firmy związane z zabezpieczeniem swoich sekretów, jak i dla pracowników korzystających z prawa do ich ujawnienia, nieustannie podgrzewa debatę o jego skuteczności [zob. Lewis, 2001; Vinten, 1994].

Niektórzy teoretycy gdzie indziej upatrują celu działalności biznesowej [zob. Mayer, 1997; Patterson, 2001], analizując ostry kontrast między wąskim zakresem tematów dyskusji w firmach Cadbury, Hampel i Turnbull w raportach pisanych z punktu widzenia ekonomii ewolucyjnej. Dotyczy to działalności gospodarczej traktowanej jako przypadkową oraz instytucjonalną, tylko czasami powodowaną racjonalnością. Wynika ona z przyzwyczajień naszego umysłu (w formie norm kulturowych, rytuałów i zachowań zinstytucjonalizowanych), utrzymywanych wyłącznie z powodu ich minionej zdolności do trwałości wspólnoty. Prymat interesów udziałowców jest odrzucany jako szkodliwy przesąd (a nie racjonalny wybór) utrzymywany w drodze procesów mimetycznych.

Ostatnie zmiany brytyjskiego Kodeksu zarządzania firmą poszerzyły zakres dyskusji: od menedżerów finansowych (Cadbury) do wynagrodzeń dyrektorów (Greenbury), do zasad dobrego zarządzania (Hampel), kwestii systemów kontroli wewnętrznej (Turnbull), udziałowców instytucjonalnych (Myners), audytorów (Smith) i dyrektorów niewykonawczych (Higgs). Jednak patrząc całościowo, Kodeks zarządzania firmą nadal postrzega dyrektorów jako wyspy w szeroko rozumianej organizacji przedsiębiorstwa, wyłącznie uprawnionych do wzajemnego patrzenia sobie na ręce, podległych tylko kontroli zewnętrznej, wykonywanej przez udziałowców lub regulatorów [zob. FSA, 2003].

W literaturze o przedsiębiorstwie społecznym, Wallace [2005] opisuje, jak dominujący dyskurs wpływa na politykę rządu, lecz pozostaje w niezgodzie z aspiracjami i poglądami przedsiębiorców społecznych. Polityka brytyjska jest zatem zorientowana na mechanizmy rynkowe, dochód z biznesu i na hołdowanie przedsiębiorców wizjonerów, a nie na podejście łączące finansowanie i kolektywne zarządzanie. Konsultacje dotyczące CIC wspominały o dyskusji na temat społecznych relacji demokratycznych [DTI, 2003], lecz ostatecznie prawo utrzymało obowiązującą wersję, że dyrektorzy są odpowiedzialni przede wszystkim przed regulatorem, ograniczając przy tym ich rozliczalność wobec udziałowców, jak i rozliczalność samych udziałowców.

Wcześniej debaty o wiarygodności i skuteczności kontroli wykonywanej przez udziałowców, jak i europejskie przykłady integrowania udziałowców w zarządzanie firmą [Turnbull, 1995; Vinten, 2001; Wieland, 2005], nadal nie zmieniły brytyjskiego sposobu myślenia, akcentującego prymat kontroli wykonywanej przez inwestora i oświeconego udziałowcy [DTI, 2005; Friedman, 1962; Sternberg, 1998]. Stan taki wzmacnia przeważający pogląd, że grupa dominująca ma automatyczne prawo do angażowania się w zarządzanie (przedsiębiorcy, regulatorzy i inwestorzy), a także to, że zarządzanie polega na wydajności i dostosowaniu się, a nie na rozwoju zrównoważonych relacji wzmacniających trwałość wspólnoty [IFAC, 2003]. Wysuwany jest ponadto polityczny argument, że biznes nie powinien być polityczny, ponieważ jest wyłącznie działalnością finansową i ekonomiczną. Teza ta, z którą będę polemizował później, głosi, że moralne i polityczne rozważania należy zostawić politykom a nie biznesmenom i, że jeśli firma odnosi sukcesy finansowe, to korzyści odnoszą wszyscy udziałowcy.

Od lat 80. ma miejsce dyskurs menedżerski dotyczący w większym stopniu kwestii współpracy niż władztwa. Johnson [2006] dowodzi, że tego typu płaszczyzna świadczy o końcu odgórnym relacji kierowniczych, które reprezentują inkrementalne odejście od perspektywy indywidualistycznej. Nadal dominują jednak unitariańskie ramy teoretyczne, nawet jeśli towarzyszy im retoryka demokratyczna – wynikająca z założeń, że merytokracja kierowana przez elitę w dalszym ciągu uprawniona jest do tego, aby ustanawiać zasady mówiące o tym, kto może

a kto nie może uczestniczyć w procesie decyzyjnym [zob. Collins, 2001; Michels, 1961; Parker, 2002].

Krytycy merytokracji wskazują na wynikające z wielu badań wnioski, że oligarchie rozwijają się i stają się opresywne. Studia antropologiczne dowodzą, że osłabiają one zdolność jednostki do postępowania w sposób odpowiedzialny moralnie. W obawie przed odrzuceniem lub wykluczeniem członkowie organizacji powstrzymują się od głoszenia słusznych obaw i niechętnie odnoszą się do moralnego osądu swojej codziennej pracy. W rezultacie wycofanie emocjonalne, ukryty konflikt, ciche sabotowanie, depresja i desperacja przyczyniają się wspólnie do osłabienia sieci społecznych, organizacji oraz samego społeczeństwa [zob. Griseri, 1998; Kotter, Heskett, 1992; Kunda, 1992; Ridley-Duff, 2005; Thompson, Findlay, 1999; Whyte, 1956; Willmott, 1993].

#### 4. Początki pluralizmu

Wyłonienie się sektora przedsiębiorstw społecznych może być postrzegane jako wynik długiego procesu historycznego – ruchu, który obejmuje ludzkie dążenia zarówno jako społeczne, jak i racjonalne w swej naturze. Ludzi postrzega się jako zdolnych do przedsięwzięć o charakterze społeczno-ekonomicznym, lecz rządzonych habermasowskimi zasadami uczestnictwa w kształtowaniu opinii i w podejmowaniu decyzji [Etzioni, 1988; Habermas i in., 1974; Laville, Nyssens, 2001; Tonnies, 1952].

Rozważania o fundamentalnie różnych relacjach między kapitałem i pracą miały swoje początki ponad dwieście lat temu. Gates [1998] doszukuje się porozumień o podziale zysków między pracodawcą a pracownikami już w 1795 r., lecz pierwsza spójna krytyka kapitalistycznych stosunków produkcji oraz wyartykułowanie alternatywnych rozwiązań dokonało się w latach 20 i 30. XIX w. za sprawą R. Owena i jego następców. Owen z odrazą dostrzegał „atomizację”, która postępowała w jego fabrykach, był również krytykiem zmian w rodzinie spowodowanych przez uprzemysłowienie, które odseparowało od siebie życie codzienne kobiet i mężczyzn.

Owen postulował etykę współpracy opartą o własność wspólnotową. Inherentna niejasność jego wywodów doprowadziła do niezgody wśród następców Owena – niezgody dotyczącej granic owej „wspólnoty”, a także tego, czy wspólna włas-

ność powinna być poszerzona poza miejsce pracy, czyli w sferze prywatnej.

W przeciwieństwie do dominującego dyskursu, relacja pełnomocnik-mocodawca [Jensen, Meckling, 1976] została zastąpiona relacją między udziałowcami a dyrektorami (w spółdzielni produkcyjnej), menedżerami i dostawcami (spółdzielnie rolnicze i marketingowe) lub menedżerami a klientami (w spółdzielniach usługowych). Idee Owena przetrwały w postaci zmodyfikowanego stanowiska wobec przedsiębiorczości, osadzonego bardziej w działaniach kolektywnych a nie w wizji indywidualnej i zhierarchizowanej kontroli [zob. Harrison, 1969; Marx, 1984].

Jednak spółdzielnie były coraz częściej krytykowane za swoją ograniczoną zdolność do tworzenia kultury przedsiębiorczości [Cornforth, 1988], niezdolność do inwestycji wewnętrznych [Major, 1996, 1998; Major, Bobby, 2000; Vanek, 1977] oraz za ograniczoną zdolność lub niechęć do wzrostu [Ridley-Duff, 2002; Rothschild, Allen-Whitt, 1986]. Cornforth i inni utrzymują, że idea spółdzielni jako taka nie jest błędna, lecz jest pomyłką taki rodzaj spółdzielni, który izoluje się od konwencjonalnych instrumentów finansowych (np. organizacje zakazujące podziału zysków, które nie zezwalają swoim członkom na nabycie równych udziałów). Nawet jeśli tak jest, to spółdzielnia w Wielkiej Brytanii, jako projekt polityczny, szybko została skażona polityką, po nieudanych próbach labourzystowskiego ministra Tony'ego Benna, przekształcenia trzech niewypłacalnych firm w spółdzielnie w latach 70. [zob. Cheney, 1999; Oakeshott, 1990; Turnbull, 1994; Whyte, 1991].

## 5. Logika pluralizmu

W Hiszpanii i południowych Włoszech niektóre gospodarki lokalne są obecnie zdominowane przez spółdzielnie, handel detaliczny, szkoły i uniwersytety [zob. Francesco, 2005; Holmstrom, 1993; Oakeshott, 1990]. Firma MCC w Mondragon w Hiszpanii jest przykładem utrwalonego rozwoju społecznego i gospodarczego opartego na zasadach spółdzielczości [Cheney, 1999]. Najciekawszą cechą tych projektów jest odrzucenie relacji pracodawca-pracownik<sup>4</sup> [zob. Ellerman, 1990] i przyjęcie systemu zarządzania,

który dokonuje dystrybucji władzy do oddzielnych instytucji reprezentujących interesy pracowników, menedżerów i właściciela [zob. Ridley-Duff, 2004; Turnbull, 1994]. Angloamerykański model udziałów pracowniczych [ESOP] także ustanowił pluralistyczny model własności indywidualnej [zob. Gates, 1998; Major, Bobby, 2000], w którym legitymizacja własności pracowniczej jest akceptowana łącznie z istniejącymi porozumieniami z inwestorami zewnętrznymi.

W Europie, w szczególności we Francji, Włoszech i Hiszpanii, w których prawo o spółdzielniach usunęło niejasności związane z zarządzaniem przez swoich członków i prawami pracowników, miał miejsce okres silnego wzrostu sektora [Borzaga, Defourny, 2001; Holmstrom, 1993; Oakeshott, 1990]. Jednak w Wielkiej Brytanii członkowie spółdzielni nadal podlegają kilku instytucjom i uregulowaniom prawnym, co zwiększa koszty pracy i sporów pracowniczych [Ridley-Duff, 2002]. Ani niedawne wprowadzenie CIC, ani proponowane ostatnio poprawki do ustawy IPS (Industrial and Provident Societies Act) nie rozwiązały tych problemów. W rezultacie sektor ten pozostaje mniejszy niż jego odpowiedniki w Europie i Ameryce Północnej [Spear, 2001].

Jednak, ogólnie rzecz ujmując, trend do rozszerzania praw i liczby realnych udziałowców ukazuje nowe modele oparte na zasadzie pluralizmu *wewnątrz* organizacji, a nie proste rynki produktów lub rynki finansowe. Niektórzy dostosowali pomysły z Mandragonu do odmiennych uwarunkowań regionalnych lub krajowych [Cheney, 1999; Gates, 1998], które uwzględniają nie tylko interesy inwestorów, menedżerów i pracowników poprzez zróżnicowane relacje w przedsiębiorstwie, ale także wspólny interes w kreowaniu organizacji generującej i dystrybuującej nadwyżkę finansową.

Podwójna presja na angażowanie inwestorów w zarządzanie firmą społeczną oraz tworzenie własności pracowniczej spowodowała eksplozję modeli własności i kontroli, funkcjonujących zgodnie z zasadami pluralizmu. SCEDU<sup>5</sup> przyjęło model określany jako NewCo, w którym identyfikuje się co najmniej cztery grupy udziałowców<sup>6</sup> [przedsiębiorcy, pracownicy, sponsorzy oraz inwestorzy]. Social Firms UK zaleca podobny model pluralistyczny, w którym istnieje mieszanka wielu sposobów sprawiedliwego

<sup>5</sup> Sheffield Community Enterprise Development Unit.

<sup>6</sup> B. Barker, październik 2003 r.: Spotkaliśmy się po to, aby przedyskutować prawne przepisy i uzasadnienie dla powstania NewCo.

<sup>4</sup> Członkowie spółdzielni MCC są samozatrudnieni.

Tabela 2. Legitymacja demokratyczna w praktyce biznesowej

	Unitarianizm	Pluralizm
Indywidualizm	Własność i kontrola przedsiębiorcy. Przedsiębiorca wybiera wyższe kierownictwo (demokracja oparta na własności).	Spółeczności „jeden członek – jeden głos”, stowarzyszenia, demokratyczne firmy i spółdzielnie, dyrektorzy i wyżsi kierownicy wybierani przez członków (demokracja egalitarystyczna).
Komunitarianizm	Zarząd lub rada nadzorcza kontroluje organizację, zdominowana jest przez jedną grupę udziałowców lub samowytieralną elitę. Wyżsi kierownicy są mianowani przez elitę (demokracja elitystyczna)	Wiele typów udziałowców, uznanie grup interesu. Stanowiska kierownicze kontrolowane przez grupy udziałowców i podległe bezpośredniej lub reprezentatywnej kontroli demokratycznej (demokracja udziałowców)

podziału zysku dla członków założycieli oraz pozostałych pracowników z preferencjami dla udziałów inwestorów instytucjonalnych<sup>7</sup>.

Nawet największe twierdze Owenowskiego rozumienia własności wspólnej [ICOM<sup>8</sup> i Co-operative Group] zareagowały na te trendy, wprowadzając ramy zarządzania uwzględniające różnorodnych udziałowców (w 1997 r. w ICOM Blue 3 wprowadzono zasadę dwóch typów udziału: „udział w zysku” dla inwestorów i „udział w głosowaniu” dla członków) [zob. Ridley-Duff, 2002]. Model zarządzania uwzględniający różne typy udziałowców został także przyjęty w Co-operative Group w ramach krajowego programu centrów opieki nad dziećmi, w którym dokonana zostaje dystrybucja prawa do kontroli przy zachowaniu tradycyjnie rozumianej wspólnoty własności<sup>9</sup>.

Wszystkie modele stanowią wyzwanie dla dominujących poglądów na to, kto kontroluje przedsiębiorstwo i jak należy dystrybuować nadwyżkę wśród udziałowców. Są także wyzwaniem dla zasad kodeksu zarządzania firmą w obszarze „niezależnych” dyrektorów dokonujących „racjonalnych” sądów dotyczących ochrony interesów udziałowców i postulując internalizację konfliktów oraz myślenie socjoekonomiczne, obecne w debacie o korporacjach [Etzioni, 1988].

Kierunek zmian jest wyraźny. Początkowo prawa były należne przedsiębiorcom i inwestorom indywidualnym (demokracja, posiadanie własności). Koncepcja ta wciąż dominuje w kręgach biznesowych – prawa inwestorów oraz przedsiębiorców są fundamentem demokracji. Jednak poglądy alternatywne

stały się możliwe do realizacji w momencie, gdy wspólne dzielenie się ryzykiem i zasobami zostało zapisane w ustawie o przedsiębiorstwie. Umożliwiło to powstanie elit, które dzieliły się ryzykiem i które doradzały, bez pozbywania się praw własności i kontroli („demokracja elitystyczna”). Formalizacja prawa o spółdzielniach (w niektórych krajach, nadal nie w Wielkiej Brytanii) legitymizuje działalność handlową, w której firmy działają w oparciu o system kontroli „jeden członek – jeden głos” („demokracja egalitarna”). Ostatnio przedsiębiorcy społeczni, w duchu poprawionej ustawy o przedsiębiorstwie, tworzą firmy, w których demokratyczna kontrola jest wykonywana przez przedstawicieli różnych grup interesu („demokracja udziałowców”)

Każdy model konstruuje demokratyczną legitymizację w różny sposób (zob. tab. 2).

W kolejnej części pracy analizuję, jak opisane powyżej dyskursy i konstrukty demokracji wpłynęły na współczesną debatę o ruchu przedsiębiorstw społecznych.

## 6. Wyłonienie się przedsiębiorstwa społecznego

Koncepcje firmy społecznej zorientowanej na politykę sektora publicznego [DTI, 2002, 2003; 2005] różnią się od tych zorientowanych bardziej na przedsiębiorczość [zob. Allen, 2005; NEF/SAS, 2004]. Definicja DTI koncentruje się na celach społecznych i nie dostrzega sprzeczności między nimi a obecnie obowiązującymi przepisami Prawa o przedsiębiorstwie. Wyłonienie się przedsiębiorstwa społecznego silnie wsparł rozwój Community Interest Company [CIC]. Dnia 9 maja 2006 r. 250 firm zarejestrowało się jako CIC, a wśród nich były: organizacje szkoleniowe i ochrony zdrowia, organizacje budownictwa spo-

<sup>7</sup> Geoff Cox, Social Firms UK, Submission to CIC consultation, lipiec 2003 r.

<sup>8</sup> Industrial Common Ownership Movement.

<sup>9</sup> Mary Lockhart, Co-operative Group, 2003 Social Enterprise Conference, Heriot-Watt University, Edinburgh.

łeczny, media i teatry, agencje doradcze, grupy artystyczne, szkoły golfa, związki rolników, sklepy kawiarnie, magazyny, firmy energii odnawialnych i firmy przewozowe<sup>10</sup>. Jedynym fundamentalnym wymogiem CIC – ponad te, które obowiązują w zwyczajnej firmie – jest to, że dyrektorzy muszą przekonać regulatorów, że działalność gospodarcza ich firmy wspiera w dobrej wierze realizację celów społecznych, co monitorowane jest w krótkim raporcie rocznym.

W pewien sposób forma firmy CIC, wprowadzona w lipcu 2005 r., jest nawet bardziej unitarystyczna niż jej odpowiedników w sektorze prywatnym. W obu przypadkach inwestorzy zewnętrzni nie mogą posiadać więcej niż 25% głosów każdy. Forma ta uniemożliwia kontrolę indywidualnego udziałowcy, dokonuje też przeniesienia wspólnej władzy w ręce dyrektorów. Zarządzanie przez udziałowców nie jest wymogiem, więc dyrektorzy prawnie odpowiadają jedynie przed regulatorem, o ile inaczej nie stanowią konkretne przepisy. W rezultacie powstały ramy prawne, w których egzekutywa – przynajmniej z definicji – nie jest ograniczona zarówno przez demokrację udziałowców, jak i demokrację interesariuszy.

Czy można to określić mianem przedsiębiorstwa interesu publicznego? Formalnie, CIC wyraża zaufanie wobec integralności przedsiębiorców społecznych do działania w interesie publicznym – bardzo indywidualistyczne założenie, które polega na tym, że można wskazać „dobrych” ludzi działających w interesie szerokiej społeczności. Założenie to stwarza jednak pewne problemy. To co konstytuuje dobro wspólne jest równie chwiejne, jak niestabilna jest polityka lub tak zmienne, jak zmieniają się aspiracje przedsiębiorców [Ridley-Duff, 2005]. Przedsiębiorcy społeczni świadomie zachowują się w sposób polityczny w takim stopniu, w jakim mają zamiar posiadać większy wpływ ekonomiczny, zatem często popadają w konflikt z urzędnikami publicznymi [Wallace, 2005].

Końcowe zapisy CIC odzwierciedlają wpływ sponsorów, donorów i fundatorów wyrażony w procesie konsultacji. Zmarginalizowało to poglądy przedsiębiorców społecznych dotyczące demokratycznego zarządzania firmą i rolę modeli udziału

w nadwyżce [DTI, 2003; Wallace, 2005]<sup>11</sup>. Czy prawo zostało określone tak, aby rząd mógł kontrolować realizację polityki społecznej poprzez działalność przedsiębiorstw społecznych? Czy właśnie dlatego prawnie stworzono warunki, w których dyrektorzy przedsiębiorstw odpowiadają przed regulatorem, lecz nie rozliczają ich udziałowcy firmy? Lub, czy jest to wyrazem dominującego w sektorze przedsiębiorstw społecznych dyskursu, mówiącego o tym, że prawo do kontroli jest zarezerwowane dla dostawców kapitału i dla tych, którzy powołują przedsiębiorstwo do życia [Davies, 2002]? Przepisy prawa umożliwiające regulatorowi (bez potrzeby odwołania się do sądu) interwencję celem poprawy „źle” działającej firmy społecznej torują drogę do politycznej obstrukcji prowadzenia firmy społecznej.

## 7. Zakaz transferu zysków

Według Haugha [2005, s. 3], „firmom społecznym nie zezwala się na transfer wypracowanego zysku dla tych, którzy wykonują nad nimi kontrolę”. Rzeczywiście wydaje się to być życzeniem brytyjskiego rządu – poprzez statutowe wymogi zakazu dystrybucji zysku, jeśli przedsiębiorstwo chce być zakwalifikowane jako CIC. Jednak, jak zauważa Vaneek [1977] w swoim studium o gospodarce jugosłowiańskiej, zakaz transferu zysków demotywuje inwestycje wewnętrzne niezbędne dla długookresowej trwałości firmy. Dyrektorzy wykonawczy, czy też siła robocza w spółdzielniach, zareagowały na to zmianą polityki płacowej, tak aby wykorzystać nadwyżki w odpowiedzi na dewaluację swojego wkładu pracy [Major, Boby, 2000]. Brak sprawiedliwości ekonomicznej może znacząco zredukować przywiązanie inwestorów i pracowników do przyszłości swoich interesów, o ile nie pojawią się inne zinstytucjonalizowane rozwiązania podziału nadwyżki [zob. Cornforth, 1988, 1995; Conyon, Freeman, 2001; Ridley-Duff, 2002].

<sup>11</sup> Poglądy Social Firms UK (reprezentującej 300 przedsiębiorstw), the Baxi Investment Trust i Sheffield Hallam University na temat udziału we wzroście kapitału dla przedsiębiorców i pracowników nie zostały uwzględnione w końcowym raporcie o CIC [DTI, 2003]. P. Barry z DTI i przedstawiciele Home Office i Wydziału ds. Przedsiębiorstw Społecznych stwierdzili, że silne lobby organizacji charytatywnych, instytucji sektora publicznego oraz organizacji wolontariackich w największym stopniu wpłynęły na rekomendacje dotyczące współdzielonej własności (spotkanie, luty 2004 r.).



Jednak dla niektórych zakaz transferu zysków jest niezgodny z koncepcją przedsiębiorstwa społecznego [Brown, 2004]. Jak zauważa Allen [2005, s. 57], kluczową cechą przedsiębiorstwa społecznego jest sposób, w jaki „struktura własności oparta na partycypacji grup udziałowców” łączy się również z rozwiązaniami, w których „zyski transferowane są do udziałowców lub wykorzystane dla pożytku społeczności lokalnej”. Takie podejście zakończyło się trwałym sukcesem w wielu krajach [zob. Oakeshott, 1990; Ridley-Duff, 2005].

To co tworzy przedsiębiorstwo społeczne – te same zidentyfikowane uprzednio debaty: pluralizm kontra unitaryzm – staje się zarazem barierą jego istnienia. Ci, którzy chcą inwestować swoje pieniądze w ramach firmy społecznej i kontrolować jej cele przyjmują unitarystyczny model zarządzania. Z tej perspektywy, pracownicy i kierownicy muszą być kontrolowani celem uniemożliwienia im przejęcia wartości nadwyżki. Jednak dla innych, rzeczywistym celem przedsiębiorstwa społecznego jest stworzenie demokracji społecznej i ekonomicznej, poprzez zmianę stosunków społecznych. Dla takich przedsiębiorstw zarządzanie firmą oznacza, że kierownicy i pracownicy są uprawnieni do określenia tego, jak nadwyżka handlowa jest dystrybuowana i reinwestowana (w tym także do indywidualnych udziałowców).

Jak uważa Defourny [2004], przedsiębiorstwa społeczne obejmują obecnie obszar zajmowany uprzednio przez spółdzielnie i organizacje non-profit, lecz obserwujemy także zastępowanie zasady hegemonii jednej grupy udziałowców nad pozostałymi oraz uwzględnienie perspektywy udziałowców w aspekcie kontroli i własności [por. Vinten, 2001; Wieland, 2005]. Istnieje pokusa traktowania przedsiębiorstwa społecznego jako podzbioru ekonomii społecznej, niewielkiej części jednego sektora gospodarczego, który realizuje cele polityki społecznej. Bardziej ambitny pogląd wyraża przekonanie, że przedsiębiorstwo społeczne jest w stanie integrować ekonomiczne i społeczne sposoby rozumowania, aby stworzyć efektywniejszą formę prowadzenia działalności gospodarczej [Etzioni, 1988; Harding, 2004; Ridley-Duff, 2005].

Przedsiębiorstwo społeczne jest zatem postrzegane jako filozoficzne zerwanie z przeszłością, które utoruje nową drogę prowadzenia biznesu. Traktowany w ten sposób jego ewentualny sukces

może być wyzwaniem dla biurokracji racjonalnej – zarówno publicznej, jak i korporacyjnej. Intelktualne wyzwanie, jakie stwarza ruch na rzecz przedsiębiorczości społecznej polega na tym, jak rozszerzyć indywidualistyczne myślenie poza granice transakcji finansowych i wizjonerskich przedsiębiorców, w kierunku wykorzystania tkanki społecznej i relacji międzyludzkich *wewnątrz* organizacji. Gdy się to uda, ludzie otrzymają możliwość większego wyboru sposobu, w jaki wykonują swoją pracę (i tego, co produkują) – po to, aby dostarczać członkom wspólnoty lokalnej produkty, które organizacja hierarchiczna i unitarystyczne formy kontroli nie byłyby w stanie wytworzyć [zob. Gates, 1998].

## Zakończenie

W powyższym artykule dokonałem analizy różnic między indywidualistycznym a komunitariańskim poglądem na organizację społeczną – aby zbadać to, jak na zarządzanie firmą oddziałują przekonania o społecznej identyfikacji, konsensus i różnorodność. Dominujący dyskurs koncentruje się na interesach udziałowców i ogranicza dyskusję do relacji między udziałowcami, dyrektorami i wyższym kierownictwem.

Istnieje jednak wiarygodna alternatywa. Każda wiarygodna alternatywa posiada swoją logikę osadzoną w różnych tradycjach filozoficznych. Po pierwsze, istnieją poglądy osadzone w koncepcji merytokracji, gdzie biurokratyczna kontrola organizacji działa w oparciu o aktywne generowanie konsensusu, zasad i procedur. Znajduje to wyraz w podejściach unitarystycznych do zarządzania firmą, dających władzę elicie kierowniczej. Naszkicowana tutaj argumentacja polega na tym, że unitarianizm – czasami przyjmujący demokratyczną retorykę i korzystający z krótkookresowych konsultacji – cały czas jest oparty na autorytarnych fundamentach, w dłuższym okresie degradujących jego efektywność.

Nowa forma prowadzenia działalności gospodarczej – CIC – nie wymaga od dyrektorów uwzględniania życzeń swoich sponsorów (choć ich wpływ może być odczuwalny) ani postulatów pracowników i beneficjentów. Krótko mówiąc, naiwna (indywidualistyczna) wiara polega na tym, że przedsiębiorstwo społeczne jest „dobre” w kreowaniu etycznego biznesu, który będzie wspierał wspólne dobro. Firmy

te są kontrolowane hierarchicznie przez agencje „dobrych” regulatorów, a nie demokratycznie przez swoich udziałowców, utrzymując tym samym orientację unitarystyczną.

W przeciwieństwie do powyższych poglądów, naszkicowałem zarys argumentacji komunitariańskiej postulującej pluralistyczne formy zarządzania firmą – jako proaktywną odpowiedź na kwestie społeczne. Spółdzielcza forma zarządzania, początkowo wprowadzona po to, aby utrwalić władzę jednej grupy udziałowców, obecnie ewoluuje w kierunku demokracji wielu udziałowców – form zarządzania, które włączają różne interesy i relacje w ramach przedsiębiorstwa. Dyskusje te są wyrazem układów własnościowych i kontrolnych, które upodmiotwiają pracowników, klientów i dostawców (w tym dostawców kapitału), aby podział nadwyżki i demokratyczna debata sprzyjała emocjonalnemu i finansowemu przywiązaniu do utrwalenia „sukcesu”.

Nowy sposób, w jaki postrzegamy przedsiębiorstwo i zarządzanie firmą jest osadzony w bardzo głębokim przekonaniu, że ludzie, cel i istota organizacji społecznej oraz nasze poglądy na legitymizację interwencji są motywowane chęcią spowodowania zmiany społecznej. Określając nasze ramy metateoretyczne, możemy zauważyć, że zarówno unitarianie, jak i pluraliści w różny sposób rozwiązują problem wykluczenia społecznego: unitarianie poprzez

tworzenie organizacji rozwiązujących problem wykluczenia z uczestnictwa w gospodarce rynkowej poprzez planowe interwencje; pluraliści, poprzez instytucjonalizację organizacji, które świadomie wspierają grupy wykluczonych, włączając je w ramy zarządzania, tak by mogli uczestniczyć nie tylko w gospodarce rynkowej, ale także w świadomym procesie, kształtującym ich przyszłość. To drugie podejście jest echem „moralnego wymiaru” Etzioniego [Etzioni, 1988], poprzez wspieranie modelu podejmowania decyzji, usuwającego ograniczenia logiczno-empirycznego myślenia w kategoriach społecznych. Przyszłe badania zarządzania przedsiębiorstwem społecznym powinny bliżej przyjrzeć się tej właśnie perspektywie.

Taki jest wniosek płynący z tego artykułu: najtrwalszy wpływ na kształt zarządzania przedsiębiorstwem społecznym będzie prawdopodobnie pochodził od organizacji, które rozwiązują problemy wykluczenia społecznego na obu frontach – obejmujących cele biznesowe odnoszące się do potrzeb grup społecznie wykluczonych oraz umożliwiających im uczestnictwo w procesie podejmowania decyzji i tworzenia dobrobytu. Działania takie będą promować rozwiązania silniej powiązane z rzeczywistymi (a nie wyobrażonymi) potrzebami, jednocześnie prowadząc do długookresowej trwałości.

## Literatura

**Allen B.** [2005], *Social Enterprise: Through the Eyes of the Consumer*, *Social Enterprise Journal*, Vol. 1.

**Berry A., Broadbent J., Otley D.** (red.) [1995], *Management Control: Theories, Issues and Practices*, Macmillan Press, Basingstoke.

**Borzaga C., Defourny J.** [2001], *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.

**Borzaga C., Santuari A.** [2003], *New Trends in the Non-profit Sector in Europe: The Emergence of Social Entrepreneurship. In The Non-Profit Sector in a Changing Economy*, OECD, Paris.

**Brown J.** [2004], *Designing Equity Finance for Social Enterprises*, Baker Brown Associates, Bristol.

**Cadbury A.** [1992], *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*, Gee Publishing, London.

**Cheney G.** [1999], *Values at Work*, ILR Press/Cornell University Press.

**Cladis M.** [1992], *A Communitarian Defence of Liberalism*, Stanford University Press, Stanford.

**Coad A., Cullen J.** [2001], *The Community Company: Towards a Competencies Model of Corporate Governance*, paper presented to 5th International MCA Conference, 4-6 July, London.

**Coad A., Cullen J.** [2004], *Value Chains, Organisational Boundaries, and Inter-organisational Cost Management: Towards and Integrated Theory*, paper presented to 6th International MCA Conference, 12-14 July, Edinburgh.

**Coleman J. S.** [1988], *Social Capital in the Creation of Human Capital*, *American Journal of Sociology*, Vol. 94.

**Collins D.** [1997], *The Ethical Superiority and Inevitability of Participatory Management as an Organizational System*, *Organization Science*, Vol. 8, No. 5.

**Collins J.** [2001], *Good to Great*, Random House Business Books, London.

**Collins J., Porras J.** [2000], *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Random House, London.

**Conyon M., Freeman R.** [2001], *Shared Modes of Compensation and Firm Performance: UK Evidence*, London School of Economics/University of Pennsylvania, London/Philadelphia.

**Cornforth C.** [1988], *Developing Successful Worker Co-ops*, Sage Publications, London.

**Cornforth C.** [1995], *Patterns of Cooperative Management*, *Economic and Industrial Democracy*, Vol. 16.

**Davies P.** [2002], *Introduction to Company Law*, Clarendon Law Series, Oxford University Press, Oxford.

## Literatura cd.

- Dees J. G., Anderson B. B.** [2003], *For-Profit Social Ventures*, [w:] M. L. Kourilsky and W. B. Walstad (red.) *Social Entrepreneurship*, Senate Hall Academic Publishing, Birmingham, UK.
- Defourny J.** [2004], *From Third Sector to Social Enterprise*, [w:] C. Borzaga, J. Defourny (red.) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London/New York.
- DTI** [2002], *Strategy for Social Enterprise*, HM Treasury, London.
- DTI** [2003], *Enterprise for Communities: Report on the Public Consultation and the Government's Intentions*, HM Treasury, London.
- DTI** [2005], *Company Law Reform*, DTI, London.
- Ellerman D.** [1990], *The Democratic Worker-Owned Firm - A New Model for East and West*, Unwin Hyman, Boston, MA.
- Etzioni A.** [1988], *Normative-Affective Factors: Towards a New Decision-making Model*, "Journal of Economic Psychology", Vol. 9.
- Evers A.** [2001], *The Significance of Social Capital in the Multiple Goal and Resource Structure of Social Enterprises*, [w:] C. Borzaga, J. Defourny (red.) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London/New York.
- Francesco M.** [2005], *Social Responsibility in the Concept of the Social Enterprise as a Cognitive System*, "International Journal of Public Administration", Vol. 28.
- Friedman M.** [1962], *Capitalism and Freedom*, University of Chicago, Chicago, IL.
- FSA** [1998], *The Combined Code on Corporate Governance (1998)*, dostępne na: [http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr\\_comcode.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode.pdf) (7.07.2005).
- FSA** [2003], *The Revised Combined Code on Corporate Governance (2003)*, dostępne na: [http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr\\_comcode2003.pdf](http://www.fsa.gov.uk/pubs/ukla/lr_comcode2003.pdf) (7.07.2005).
- Gates J.** [1998], *The Ownership Solution*, Penguin, London.
- Gaus G.** [2003], *Contemporary Theories of Liberalism*, Sage Publications, London.
- Giddens A.** [1984], *The Constitution of Society*, Polity Press, Cambridge.
- Giddens A.** [1990], *The Consequences of Modernity*, Polity Press, Cambridge.
- Griseri P.** [1998], *Managing Values*, Macmillan, London.
- Habermas J., Lennox S., Lennox F.** [1974], *The Public Sphere*, "New German Critique", No. 3.
- Harding R.** [2004], *Social Enterprise: The New Economic Engine?* "Business Strategy Review", Winter.
- Harrison J.** [1969], *Robert Owen and the Owenites in Britain and America*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Haugh H.** [2005], *A Research Agenda for Social Entrepreneurship*, "Social Enterprise Journal", Vol. 1, No. 1.
- Hobbes T.** [1946], *Leviathan*, edited by M. Oakshott, Basil Blackwell, Oxford.
- Holmstrom M.** [1993], *The Growth of the New Social Economy in Catalonia*, Berg Publishers, Oxford.
- Hume J.** [1749], *An Enquiry Concerning Human Understanding*, [w:] Open University (ed.) (1981) *Conceptions of Enquiry*, Methuen & Co., London
- ICAEW** [1999], *Internal Control: Guidance for Directors on the Combined Code*, The Institute of Chartered Accountants of England and Wales, London.
- IFAC** [2003], *Enterprise Governance: Getting the Balance Right*, IFAC, New York.
- Jensen M., Meckling W.** [1976], *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, "Journal of Financial Economics", Vol. 3, No. 4.
- Johnson P.** [2006], *Whence Democracy? A Review and Critique of the Conceptual Dimensions and Implications of the Business Case for Organizational Democracy*, "Organization", Vol. 13, Issue 2.
- Kasmir S.** [1996], *The Myth of Mondragon*, State University of New York Press.
- Kotter P., Heskett J.** [1992], *Corporate Culture and Performance*, Free Press, New York.
- Kunda G.** [1992], *Engineering Culture: Control and Commitment in a High-tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia, PA.
- Laville J. L., Nyssens M.** [2001], *Towards a Theoretical Socio-Economic Approach*, [w:] C. Borzaga, J. Defourny (red.) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.
- Lewis D.** (ed.) [2000], *Whistleblowing at Work*, Continuum International Publishing Group.
- Lewis D.** [2001], *Whistleblowing at Work: On What Principles Should Legislation be Based?*, "Industrial Law Journal", Vol. 30, No. 2.
- Lukes S.** [1974], *Power: A Radical View*, Macmillan Education, London.
- Lutz M.** [1997], *The Mondragon Co-operative Complex: An Application of Kantian Ethics to Social Economics*, "International Journal of Social Economics", Vol. 24, No. 2.
- Lutz M.** [2000], *On the Connecting of Socio-Economics with Communitarianism*, "The Journal of Socio-Economics", Vol. 29, Issue 4.
- Major G.** [1996], *Solving the Under-Investment and Degeneration Problems of Worker Co-ops*, "Annals of Public and Co-operative Economics", Vol. 67.
- Major G.** [1998], *The Need for NOVARS (Non-Voting Value Added Sharing Renewable Shares)*, "Journal of Co-operative Studies", Vol. 31.
- Major G., Bobby G.** [2000], *Equity Devaluation, The Rarity of Democratic Firms, and Profit Shares*, dostępne na: [www.democraticbusiness.co.uk/vanekps.html](http://www.democraticbusiness.co.uk/vanekps.html).
- Marx K.** [1984], *Capital III*, Lawrence & Wishart, London.
- Mayer C.** [1997], *Corporate Governance, Competition and Performance*, [w:] S. Deakin, A. Hughes (red.) *Enterprise and Community: New Directions in Corporate Governance*, Blackwell Publishers, Oxford.
- Mayo E.** [1933], *The Human Problems of Industrial Civilization*, Macmillan, New York.
- Michels R.** [1961], *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*, Free Press, New York.
- Monks R., Minow N.** [2004], *Corporate Governance*, wydanie III, Blackwell Publishing, Oxford.
- NEF/SAS** (New Economics Foundation/Shore-bank Advisory Services) [2004], *Unlocking the Potential*, The Social Enterprise Coalition, London.
- Oakshott R.** [1990], *The Case for Worker Co-ops*, wydanie II, Macmillan, Basingstoke, Palgrave.
- Ouchi W.** [1981], *Theory Z. Reading*, Addison-Wesley, MA.
- Parker M.** [2002], *Against Management: Organization in the Age of Managerialism*, Polity Press, Cambridge.
- Patterson J.** [2001], *Corporate Governance. The Limits of Rationality and Proceduralisation*, Working Paper No. 198. ESRC Centre for Business Research, Cambridge.
- Peters T., Waterman R. H.** [1982], *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York.

- Rawls J.** [1999], *A Theory of Justice*, nowe wydanie, Oxford University Press, Oxford.
- Rawls J.** [2001], *Justice as Fairness – A Restatement*, Harvard, Cambridge, MA.
- Ridley-Duff R.** [2002], *Silent Revolution: Creating and Managing Social Enterprises*, First Contact Software, Leeds.
- Ridley-Duff R.** [2004], *The Development of Management, Governance and Ownership Models*, Paper to 6th International Management Control Association Conference, 12-14 July, Edinburgh.
- Ridley-Duff R.** [2005], *Communitarian Perspectives on Corporate Governance*, Sheffield Hal-lam University, Sheffield.
- Rothschild J., Allen-Whitt J.** [1986], *The Cooperative Workplace*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Schumpeter J.** [1942], *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper and Brothers, New York.
- Skoble A.** [1994], *Communitarian and Individualist Ideas in Business*, The Freeman, Foundation for Economic Education, Vol. 44, Issue 7.
- Smith A.** [1776] (przedruk 1937), *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, New York Modern Library.
- Smith R.** [2003], *Audit Committees Combined Code Guidance*, Financial Reporting Council, London.
- Spear R.** [2001], *United Kingdom: A Wide Range of Social Enterprises*, [w:] C. Borzaga, J. Defourny (red.) *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, London.
- Spear R., Bidet E.** [2005], *Social Enterprise for Work Integration in 12 European Countries: A Descriptive Analysis*, "Annals of Public & Cooperative Economics", Vol. 76, No. 1.
- Sternberg E.** [1998], *The Defects of Stakeholder Theory*, "Corporate Governance: An International Review", Vol. 5, No. 1.
- Tam H.** [1999], *Communitarianism*, Macmillan, Basingstoke, Palgrave.
- Thompson P., Findlay, P.** [1999], *Changing the People: Social Engineering in the Contemporary Workplace*, [w:] L. Ray, A. Sawyer (red.) *Culture and Economy after the Cultural Turn*, Sage, London.
- Tonnies F.** [1952], *Community and Association* (przełożył C. P. Loomis), Routledge & Kegan Paul, London.
- Turnbull S.** [1994], *Stakeholder Democracy: Redesigning the Governance of Firms and Bureaucracies*, "Journal of Socio-Economics", Vol. 23, No. 3.
- Turnbull S.** [1995], *Innovations in Corporate Governance: The Mondragon Experience*, "Corporate Governance: An International Review", Vol. 3, No. 3.
- Vanek J.** [1977], *The Labor Managed Economy*, Cornell University Press, Cornell.
- Vidal I.** [2005], *Social Enterprise and Social Inclusion: Social Enterprises in the Sphere of Work Integration*, "International Journal of Public Administration", Vol. 28.
- Vinten G.** (red.) [1994], *Whistleblowing: Subversion or Corporate Citizenship*, Sage, London.
- Vinten G.** [2001], *Shareholder versus Stakeholder - Is there a Governance Dilemma?* "Corporate Governance: An International Review", Vol. 9, Issue 1.
- Wallace B.** [2005], *Exploring the Meaning(s) of Sustainability for Community-based Social Entrepreneurs*, "Social Enterprise Journal", Vol. 1, No. 1.
- Ward C.** [1966], *The Organization of Anarchy*, [w:] L. Krimerman, L. Perry (red.) *Patterns of Anarchy*, Anchor Books, Garden City, NY.
- Whyte W. F.** [1956], *The Organization Man*, Simon and Schuster, New York.
- Whyte W. F., Whyte, K. K.** [1991], *Making Mondragon*, ILR Press/Ithaca, New York.
- Wieland A.** [2005], *Corporate Governance, Values Management, and Standards: A European Perspective*, "Business & Society", Vol. 44, No. 4.
- Willmott H.** [1993], *Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organisations*, "Journal of Management Studies", Vol. 30, Issue 4.