

JACEK SÓJKA

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Instytut Kulturoznawstwa
e-mail: jacek.sojka@amu.edu.pl
<https://orcid.org/0000-0002-2076-4855>
<https://doi.org/10.14746/h.2024.2.1>

Trzy dekady etyki biznesu w Polsce

Three decades of business ethics in Poland

Abstract. *The origins of Polish business ethics were closely linked to the democratisation of the Polish political system and the economic transformation of the 1990s. These were formative years for Polish business ethics. The moral aspects of this transformation inevitably became the topic of the day, but also, especially within academic reflection, ethical analyses of the very nature of the market economy and more general questions about morality of capitalism began to emerge. This article recounts three decades of Polish business ethics, covering the 1990s and the first two decades of the 21st century. This story is primarily about people who were actively involved in promoting the new discipline and about institutions they created. However at the end of this period they may have been surprised to witness the political turmoil associated with the rise of populist and anti-liberal tendencies in Polish politics. The question of whether ethical business can exist in a non-democratic environment therefore recurs. However, the answer seems simple: without liberal democracy and the rule of law, ethical business standards will remain an impossible ideal.*

Keywords: *post-communist transformation, Poland's accession to the EU, managerial education, business ethics, EBEN Poland*

Wprowadzenie

Chciałbym rozpocząć od kluczowego zastrzeżenia. Historia tej dyscypliny może być w tym artykule co najwyżej zarysowana. Trudno na kilku stronach wymienić wszystkie osoby, wraz z ich instytucjonalnym otoczeniem, które rozwijały i rozwijają etyczną refleksję nad gospodarką w polskich uczelniach i instytucjach



naukowych. Być może tekst ten powinien nosić podtytuł „Próba opowiedzenia historii polskiej etyki biznesu”. Łatwo też zauważyć, że jest to także osobista historia piszącego te słowa, w której EBEN odgrywa kluczową rolę¹. Na pewno jednak opublikowanie tego artykułu nie kończy pracy nad tym tematem. Należy on bowiem do takich tekstów, które pisze się przez lata i który wciąż można poprawiać, uzupełniać, wzbogacać – również dzięki Czytelnikom i ich reakcjom.

Pierwsza dekada była okresem budowania instytucji demokratycznego państwa prawa, uchwalenia nowej konstytucji (1997) i koniecznej transformacji gospodarczej. Tę dekadę symbolicznie zamyka wejście Polski do NATO w 1999 r. Dlaczego te historyczne fakty są ważne? Z pewnością nie tylko dlatego, że początek pierwszej dekady to gospodarcza terapia szokowa, prywatyzacja mienia państwowego, reformy rynkowe i nowe sposoby zarządzania przedsiębiorstwem, czyli zjawiska z samej swojej natury zachęcające do rozważań etycznych. Są ważne także jako przynależące do okresu, w którym bardzo wyraźnie ujawniły się europejskie i prodemokratyczne aspiracje Polaków, które – oczywiście – nie były pozbawione pewnych obaw i lęków.

Druga dekada (2000–2010) to okres kontynuacji tych procesów oraz ziszczenia się nadziei europejskich, czego symbolem może być wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004 r. Kryzys finansowy i jego skutki zamykają niejako to dziesięciolecie, aczkolwiek należy zauważyć, iż gospodarcze perturbacje nie dotyczą Polski tak mocno. System bankowy nie opierał się jeszcze na skomplikowanej inżynierii finansowej, która w USA doprowadziła do prawdziwego załamania całego systemu.

W trzeciej dekadzie (2010–2020) mają miejsce wydarzenia, które położą się cieniem na całym tym dziesięcioleciu. Aneksja Krymu przez Rosję jest kolejnym krokiem w ograniczaniu dążeń Ukrainy do integracji – ogólnie mówiąc – z Zachodem, co doprowadzi do otwartej agresji na ten kraj w lutym 2022 r. W tym okresie pojawiają się w Europie niepokojące zjawiska w postaci narastania nastrojów populistycznych i antydemokratycznych tendencji w polityce, a pandemia prowadzi do częściowego paraliżu życia społecznego oraz wzmocnienia tych tendencji chociażby poprzez rozprzestrzenianie się teorii spiskowych i braku zaufania do nauki i reprezentujących ją specjalistów. Nasilają się w związku z tym spory światopoglądowe i tzw. wojny kulturowe.

W naszej części Europy można mieć wrażenie, że wracamy do nastrojów lat 1989–1990, gdy wszystko się decydowało: układ sił w tym regionie, ustrój polityczny Polski i innych krajów tzw. postkomunistycznych, kształt reform gospodarczych. Nastroj ten był tworzony przez często zadawane pytanie: „Czy Rosja na to pozwoli?”.

¹ European Business Ethics Network (EBEN) – czołowe stowarzyszenie etyków gospodarczych w Europie, w ramach którego istnieje też polski oddział.

1. „Prehistoria” polskiej etyki gospodarczej

Refleksja nad etycznymi aspektami gospodarowania nie zaczęła się oczywiście w latach 90. ubiegłego wieku. Od początku XX wieku zauważalne są spory ideologiczne mające swoje korzenie w wieku XIX i wyraźnie wyartykułowane w dwudziestoleciu międzywojennym. Liberalizm znajdujący oparcie w środowiskach ekonomistów przeciwstawiał się ideom socjalistycznym i komunistycznym. Pomiędzy tymi biegunami należałoby usytuować katolicką naukę społeczną².

Przykładem postawy liberalnej mogą być poglądy przedstawicieli tzw. szkoły krakowskiej, czyli ekonomistów związanych z Uniwersytetem Jagiellońskim, wśród których do wyróżniających się postaci zaliczał się Adam Krzyżanowski, założyciel tej szkoły. Podstawowym motywem tej refleksji okazała się inspirowana ekonomią neoklasyczną niechęć do interwencjonizmu państwowego³.

Reprezentantem katolickiego solidaryzmu społecznego był Leopold Caro, który odrzucał zarówno brak etycznego namysłu liberałów, jak i niedocenywanie znaczenia własności prywatnej przez socjalistów. Solidaryzm ten opierał się na koncepcji współzależności wszystkich ludzi oraz wizji gospodarki, która stawia sobie cele moralne⁴.

Fascynacje liberalizmem i napomnienia katolickiego solidaryzmu pojawią się także w okresie powojennym, przy czym – paradoksalnie – w obliczu ograniczeń wolności słowa, ideologicznej ofensywy marksistowskiej wizji dziejów i forsowanego przez partię komunistyczną projektu gospodarki centralnie sterowanej oba te nurty częściowo tracą swój wzajemnie opozycyjny charakter. Symboliczna w tym kontekście jest twórczość Mirosława Dzielskiego, starająca się pogodzić liberalizm z ideałami społecznej nauki Kościoła⁵. Jednocześnie jako działacz opozycji demokratycznej wierzył w możliwość „historycznego kompromisu” z rządzącymi ówczesną Polską, aby powstrzymać cywilizacyjną degradację kraju. Nie chodziło mu o konfrontację z władzą, lecz o obywatelskie inicjatywy gospodarcze wprowadzające elementy rynkowe, na które komuniści z czasem musieliby się zgodzić⁶.

² W. Tyburski, R. Wiśniewski, *Polskie tradycje etyki życia gospodarczego*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski et al., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 385.

³ U. Zagóra-Jonszta, *Poglądy ekonomiczne przedstawicieli szkoły krakowskiej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2019, nr 1(57), s. 143.

⁴ W. Tyburski, R. Wiśniewski, *Polskie tradycje...*, ss. 388–389.

⁵ M. Dzielski, *Budowa historycznego kompromisu*, w: *idem, Odrodzenie ducha – budowa wolności. Pisma zebrane*, Krakowskie Towarzystwo Przemysłowe, Znak, Kraków 1995, ss. 227–232.

⁶ *Ibidem*, s. 227. Jerzy Szacki uważał, że „Dzielski wykonał w Polsce podobną pracę, jaką w USA podjął Michael Novak”. Zob. *idem, Liberalizm po komunizmie*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków 1994, s. 221.

W 1980 r. ukazuje się *Etyka życia gospodarczego* ks. Józefa Majki. Wydaje się być niezwiązana z polską rzeczywistością, bowiem jest to traktat o niedostatkach kapitalizmu jako formacji gospodarczej i o konieczności zajęcia się „kwestią społeczną”. Autor nie skorzystał też z możliwości odniesienia się do aktualnej sytuacji w kraju, przygotowując wydanie poprawione pracy, które ukazało się w 1982 r.⁷ Przeciwnieństwem tej strategii była postawa ks. Józefa Tischnera, który *Etykę solidarności* pisał i publikował w odcinkach w latach 1980–1981, by całość wydać ostatecznie w 1981 r.⁸

W tym miejscu trzeba wspomnieć, iż w XX wieku szczególną pozycję zajmowała koncepcja etyki Tadeusza Kotarbińskiego jako refleksji niezależnej od racji światopoglądowych i religijnych⁹. Filozof był jednocześnie twórcą nauki o skutecznym działaniu, czyli prakseologii, co miało się okazać bardzo skuteczną inspiracją dla etyki biznesu po roku 1989¹⁰.

Nie tylko w Polsce, lecz w całej Europie, a także od XVII wieku w Nowym Świecie, religijni moralisci, teologowie i filozofowie bezustannie odnosili się do gospodarki, najczęściej w formie napomnień, a nawet oskarżeń, ale nie była to jeszcze etyka gospodarcza w dzisiejszym rozumieniu kryjącym się za wyrażeniem *business ethics*. Polscy zwolennicy liberalizmu w latach 80. XX wieku opisywali moralną przewagę kapitalizmu nad realnym socjalizmem, ale to także nie była etyka biznesu w tym amerykańskim znaczeniu. Można by powiedzieć, że bliższa była niemieckiej *Wirtschaftsethik*, a może nawet ekonomii politycznej.

2. Kluczowe lata 90. XX wieku

Jeśli interesuje nas etyka biznesu jako przedmiot nauczania, w okresie gospodarczej transformacji ostatniego dziesięciolecia XX wieku szczególne znaczenie miała kariera studiów MBA. W Polsce były to zasadniczo studia podyplomowe dla absolwentów studiów magisterskich, najczęściej organizowane przez polskie uczelnie we współpracy z uczelniami zagranicznymi, głównie amerykańskimi. Powstające banki, prywatyzowane przedsiębiorstwa i wchodzące do Polski zagraniczne firmy potrzebowały nowych kadr. Często były one złożone z absolwentów kierunków niemenedżerskich, humanistycznych, takich jak historia czy filozofia. Pracownicy

⁷ J. Majka, *Etyka życia gospodarczego*, Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej, Wrocław 1982.

⁸ J. Tischner, *Etyka solidarności*, Znak, Kraków 1981.

⁹ T. Kotarbiński, *Zagadnienia etyki niezależnej*, w: *idem, Pisma etyczne*, red. P.J. Smoczyński, Ossolineum, Wrocław 1987, s. 143.

¹⁰ W. Gasparski, *Znaczenie etyki niezależnej Tadeusza Kotarbińskiego dla etyki partycypacyjnej w biznesie i nie tylko*, w: *idem, Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000, ss. 210–211; W. Tyburski, R. Wiśniewski, *Polskie tradycje...*, s. 392.

ci, gdy już sprawdzili się w biznesie, wysyłani byli przez swoje firmy na tego typu studia dokształcające. One też, z racji owej współpracy międzynarodowej, stały się szansą dla upowszechniania kursów etyki biznesu, które w ten sposób kupowane były niejako w pakiecie.

W 1991 r. SGPiS wraca do swojej dawnej nazwy „Szkoła Główna Handlowa”. W tym samym roku pojawia się w SGH przedmiot „Etyka biznesu”, dobrze przyjęty przez studentów i popularny ze względu na obecność w nowych programach typu MBA¹¹. Także proces boloński wymuszał „harmonizację programów studiów”, co dotyczyło również etyki biznesu¹².

Zmienia się szkolnictwo wyższe, powstają nowe wydziały i kierunki studiów, ale także tworzą się od podstaw nowe szkoły wyższe, przede wszystkim prywatne. Jednym z efektów tych przemian był niedostatek kadry kształcącej menedżerów na nowych wydziałach i w nowych uczelniach. Kształcenie kadr dla kierunku „Zarządzanie i marketing” (później bardziej poprawnie: Zarządzanie) wymagało szkoleń i współpracy z zagranicą. Umożliwiał to m.in. program TEMPUS (Trans-European Mobility Programme for University Studies). Polscy uczestnicy w ciągu dwóch lat odbywali staże badawcze w kilku uczelniach europejskich oferujących programy związane z zarządzaniem, ekonomią, wiedzą o gospodarce.

Wśród powstających nowych uczelni są także wyższe szkoły katolickie. Przykładem może być założona w 1996 r. łódzka Salezjańska Wyższa Szkoła Ekonomii i Zarządzania, związana właśnie z salezjańskim zgromadzeniem zakonnym. Odbywały się tutaj coroczne konferencje poświęcone etyce biznesu. Od 2012 r. organizację tej konferencji przejął Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny Uniwersytetu Łódzkiego¹³. Salezjańska uczelnia od 1998 r. wydaje rocznik „Annales. Etyka w życiu gospodarczym”, jedno z dwóch (obok „Prakseologii”) najważniejszych czasopism poświęconych etyce biznesu. Materiały z dorocznych salezjańskich konferencji z etyki biznesu publikowane są regularnie w „Annales”. Podobnie jak organizacja konferencji, wydawanie rocznika przenosi się w 2013 r. do Uniwersytetu Łódzkiego.

Często oskarża się amerykańskich wykładowców oraz zagranicznych doradców rządu polskiego, takich jak Jeffrey Sachs, że narzucili skrajnie rynkowy model transformacji, nie uwzględniając lokalnych okoliczności, w szczególności uwarunkowań kulturowych, w tym tych związanych z religijnym solidaryzmem. Warto

¹¹ G. Szulczewski, *Możliwość odkrycia sfery moralnej*, w: *25 lat etyki biznesu w Polsce. Raport 2019*, red. B. Rok, R. Sroka, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2019, s. 40.

¹² R.M. Zaharia, *Business ethics in transition. Communism to commerce in Central Europe and Russia*, w: *The Routledge Companion to Business Ethics*, eds. E. Heath, B. Kaldis, A. Marcoux, Routledge, London and New York 2018, s. 682.

¹³ Związki salezjańskiej uczelni z tym wydziałem Uniwersytetu Łódzkiego istniały już dużo wcześniej, bowiem zatrudniała ona także profesorów tego uniwersytetu. Należałoby w tym miejscu zaznaczyć, że uczelnia ta, jako Szkoła Wyższa Ekonomii i Zarządzania w Łodzi, funkcjonuje nadal i należy do światowej sieci uczelni salezjańskich.

jednak pamiętać o kontaktach z niemieckim (jak wówczas mówiono – zachodnio-niemieckim) środowiskiem naukowym reprezentującym mniej skrajną odmianę liberalizmu gospodarczego. W 1992 r., w Lublinie, Friedrich Naumann Foundation zorganizowała konferencję „Liberalizm i katolicyzm dzisiaj”, co dobrze oddaje ducha tego czasu. Starano się bowiem pogodzić katolicką naukę społeczną z liberalizmem¹⁴. Antycypował ten ruch M. Dzielski, o czym była już mowa¹⁵. Należy pamiętać także o wpływie na polskie debaty amerykańskich neokonserwatystów, takich jak Michael Novak, który poszukiwał liberalnych elementów chrześcijaństwa czy także chrześcijańskich korzeni liberalizmu. A zatem sporo dyskutowano o etycznych aspektach życia gospodarczego, lecz nie pod szyldem etyki biznesu. Symbolem może być właśnie popularność M. Novaka i jego wydana w Polsce w 1993 r. praca *Liberalizm – sprzymierzeniec czy wróg Kościoła. Nauczanie społeczne Kościoła a instytucje liberalne*¹⁶.

Rozstrzygające znaczenie miał jednak fakt, iż to Jan Paweł II pobłogosławił rynek w encyklice *Centesimus annus* (1991). W prasie katolickiej można wyczytać, że M. Novak był osobistym doradcą papieża w kwestiach gospodarczych. Jak uważał Maciej Zięba, dominikanin bardzo bliski papieżowi, to pojednanie z liberalizmem oznaczało zgodę na liberalizm w wersji niemieckiej, czyli ordoliberalizm¹⁷. Te niemieckie inspiracje i ich wpływ na polskich intelektualistów katolickich sprawiły też, że „społeczna gospodarka rynkowa” trafiła do polskiej konstytucji¹⁸.

Publikacja Anieli Dylus zatytułowana *Zmienność i ciągłość. Polskie transformacje ustrojowe w horyzoncie etycznym* (1997) dobrze podsumowuje ten okres nie tylko za sprawą swojej treści (poświęcona jest transformacji gospodarczej po 1989 r.). Książka ta jest pod pewnym szczególnym względem symboliczna, gdyż ma dwóch wydawców: Centrum im. Adama Smitha i Wydawnictwo Akademii Teologii Katolickiej¹⁹.

¹⁴ *Liberalizm i katolicyzm dzisiaj*, red. R. Benedykciuk, T. Markiewicz, Wydawnictwo DiG, Warszawa 1994. W 2007 r. nazwę tej fundacji uzupełniono i dzisiaj brzmi ona Friedrich Naumann Foundation for Freedom.

¹⁵ M. Dzielski, *Czy istnieje chrześcijański liberalizm?* w: *idem, Odrodzenie ducha – budowa wolności. Pisma zebrane*, KTP, Znak, Kraków 1995, s. 154.

¹⁶ M. Novak, *Liberalizm – sprzymierzeniec czy wróg Kościoła. Nauczanie społeczne Kościoła a instytucje liberalne*, tłum. W. Büchner, W drodze, Poznań 1993.

¹⁷ M. Zięba, *Papal Economics. The Catholic Church on Democratic Capitalism, from 'Rerum Novarum' to 'Caritas in Veritate'*, ISI Books, Wilmington, Delaware 2013, s. 121.

¹⁸ Wprawdzie ordoliberalizm nazywany jest niemiecką formą liberalizmu gospodarczego, lecz w praktyce bliższy jest tzw. trzeciej drodze, z silnym akcentem na „porządkującą” rolę państwa. Zob. np. W. Bonefeld, *Freedom and the Strong State: On German Ordoliberalism, „New Political Economy”* 2012, no. 5(17), ss. 634–635.

¹⁹ A. Dylus, *Zmienność i ciągłość. Polskie transformacje ustrojowe w horyzoncie etycznym*, Centrum im. Adama Smitha, Wydawnictwo Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa 1997.

Pamiętać też należy, że cała ta praca lat 90. wykonana została pod hasłem „wchodzenia do Europy”, wprowadzania „zachodnich” standardów i obyczajów kupieckich. A wszystko to dokonywało się z poparciem intelektualistów katolickich.

3. Ludzie i instytucje

Dosyć powszechna była refleksja nad moralnymi aspektami transformacji gospodarczej oraz wzorcami i ideałami, które miały jej przyświecać. Jednocześnie hasłem dnia była racjonalność i skuteczność działań gospodarczych, a zatem cechy, których brakowało gospodarce realnego socjalizmu. Nie może więc dziwić renesans zainteresowań filozofią Tadeusza Kotarbińskiego. W 1990 r. powstaje Towarzystwo Naukowe Prakseologii (The Learned Society of Praxiology), a jego prezesem zostaje Wojciech Gasparski, patron nie tylko ruchu prakseologicznego, ale także polskiej refleksji etycznej nad gospodarką w ciągu tytułowych trzech dekad. Towarzystwo wydaje pismo „Prakseologia”, w znacznej mierze poświęcone etyce biznesu, czołowe – obok „Annales” – pismo dla tej dyscypliny. Redaktorem naczelnym jest W. Gasparski²⁰.

W macierzystej instytucji W. Gasparskiego, tj. w Instytucie Filozofii i Socjologii PAN, powstaje wkrótce Zespół Badawczy Etyki w Gospodarce i Biznesie, a także powiązany z nim Zespół Etyki Biznesu Towarzystwa Naukowego Prakseologii. Oba te ciała patronują odbywającym się regularnie co miesiąc seminarium poświęconemu etyce w biznesie, gospodarce i zarządzaniu, któremu przewodniczy Anna Lewicka-Strzałecka, a które przyciąga badaczy z całej Polski.

Wojciech Gasparski był zawsze niestrudzonym organizatorem życia naukowego. Efektem tego zaangażowania było powstanie w 1999 r. Centrum Etyki Biznesu jako wspólnego przedsięwzięcia IFiS PAN oraz Akademii Leona Koźmińskiego, prywatnej uczelni wyższej. Profesor W. Gasparski kieruje Centrum do 2013 r., by przekazać jego kierownictwo prof. Bolesławowi Rokowi²¹.

W 1991 r. powstaje w Łodzi Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości, założona przy udziale Polsko-Amerykańskiego Funduszu Przedsiębiorczości. Jej zadaniem jest wspieranie finansowe inicjatyw dydaktycznych sprzyjających rozwojowi przedsiębiorczości, w tym programów MBA i osób fizycznych uczestniczących w tych programach. Znacząca była też działalność wydawnicza Fundacji, m.in. we współpracy z Wydawnictwem Naukowym PWN²². Bliska współpraca prze-

²⁰ W latach 2006–2019 pismem kieruje Anna Lewicka-Strzałecka, a od 2020 r. – Marcin Bukała.

²¹ W. Gasparski, *Etyka biznesu. Zamierzenia, realizacje, wyzwania*, w: *25 lat etyki biznesu w Polsce. Raport 2019*, red. B. Rok, R. Sroka, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2019, s. 2019.

²² Myślę o serii „Przedsiębiorczość”, w ramach której ukazała się jedna z pierwszych polskich publikacji poświęconych etyce biznesu, czyli *Etyka w biznesie* (red. P.M. Minus, Wydawnictwo

wodniczącego zarządu Fundacji prof. Jerzego Dietla i prof. Wojciecha Gasparskiego doprowadziła do zorganizowania przez nich w Łodzi dwóch konferencji o kluczowym znaczeniu dla polskiej etyki biznesu. W listopadzie 1994 r. odbyła się – jak określili ją organizatorzy – „Ogólnopolska konferencja »Etyka biznesu«”. Rzeczywiście przyciągnęła ona niemal wszystkich, którzy w naszym kraju interesowali się tą problematyką. Przełomowy charakter tego spotkania podkreślił prof. Leo V. Ryan, CSV, w specjalnym raporcie opublikowanym w czołowym periodyku etyki gospodarczej²³. Materiały z tej konferencji zostały wydane przez J. Dietla i W. Gasparskiego w 1997 r. w pewenowskiej serii „Przedsiębiorczość”²⁴.

Druga ogólnopolska konferencja poświęcona etyce biznesu została zorganizowana w 1997 r. przez Fundację Edukacyjną Przedsiębiorczości i Towarzystwo Naukowe Prakseologii. Jej tematem wiodącym stały się „Doświadczenia okresu transformacji i perspektywy etycznych zasad tworzenia bogactwa”. Pierwszego dnia obrady były prowadzone w języku angielskim i miały rzeczywicie międzynarodowy charakter. Referaty wygłosili m.in. Henk van Luijk, założyciel i wieloletni przewodniczący European Business Ethics Network, oraz ówczesny przewodniczący Albert Löhr. Wśród prelegentów byli także Marie Bohata, w przeszłości członek zarządu EBEN, i L.V. Ryan, CSV, dawny przewodniczący amerykańskiego stowarzyszenia Society for Business Ethics. Henk van Luijk wygłosił referat na temat pierwszego dziesięciolecia EBEN (1987–1997), na zakończenie którego życzył powodzenia w tworzeniu polskiego oddziału stowarzyszenia²⁵. Idea taka pojawiła się podczas spotkań i seminariów w Instytucie Filozofii i Socjologii PAN, o czym pisała A. Lewicka-Strzałecka²⁶. Nie można pominąć wieczornego panelu, który obradował pod hasłem „Etyka biznesu w kontekście wejścia Polski do UE”²⁷. Rzeczywiście, tworzenie się polskiej sieci EBEN stanowiło jeden z przejawów europejskich aspiracji Polaków w latach 90. XX wieku. Pokłosiem konferencji był tom zbiorowy wydany przez W. Gasparskiego i J. Dietla w 2001 r., także w ramach serii „Przedsiębiorczość”²⁸.

Naukowe PWN, Warszawa 1995). Trudno też nie wspomnieć o chyba pierwszym podręczniku wydanym w okresie transformacji: G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, tłum. H. Simbierowicz, Z. Wiankowska-Ładyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

²³ L.V. Ryan, *Poland's First National Conference on Business Ethics*, „Business Ethics. A European Review” 1995, no. 1(4), ss. 93–94.

²⁴ *Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

²⁵ H. van Luijk, *Europejska Sieć Etyki Biznesu 1987–1997. Krótka historia obiecujących lat*, w: *Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, J. Dietl, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 22.

²⁶ A. Lewicka-Strzałecka, *Towards Eben-Poland?*, „European Business Ethics Newsletter” 1998, no. 1(12), s. 7.

²⁷ Moderatorem był Jacek Sójka, a udział wzięli Jerzy Dietl, Wojciech Gasparski, Andrzej Jankowicz (Uniwersytet Teeside, Wielka Brytania), Albert Löhr oraz Stanisław Janusz Szweycer (przedsiębiorca).

²⁸ *Etyka biznesu w działaniu...*

W 2000 r. po około dwóch latach prac Komitetu Założycielskiego, którym kierował W. Gasparski, zarejestrowane zostało Polskie Stowarzyszenie Etyki Biznesu EBEN Polska. Walne Zgromadzenie powierzyło funkcję prezesa stowarzyszenia Jackowi Sójce (UAM), a członkami zarządu zostali m.in. A. Lewicka-Strzałecka (IFiS PAN) i Przemysław Rotengruber (UAM). Warto odnotować, że J. Sójka i P. Rotengruber już od kilku lat byli indywidualnymi członkami EBEN zarejestrowanymi bezpośrednio w centrali na Uniwersytecie Nijenrode w Holandii. Z kolei Towarzystwo Naukowe Prakseologii było członkiem zbiorowym od 1994 r. (Supporting Institutional Member). „Wchodzenie” do EBEN przebiegało zatem dwutorowo: *via* Warszawa i *via* Poznań.

Skoro o Poznaniu mowa, w 1994 r. piszący te słowa tworzy Zakład Etyki Gospodarczej w Instytucie Kulturoznawstwa UAM. Interesuje nas kultura gospodarcza, w szczególności polska, i problem, jak może ona determinować gospodarczą transformację i efektywność tej gospodarki. Słuszność wyboru tej tematyki potwierdziła po kilku latach ważna dla nas i szeroko komentowana praca pt. *Kultura ma znaczenie. Jak wartości kształtują postęp ludzkości*, zredagowana przez Lawrence’a E. Harrisona i Samuel P. Huntingtona²⁹. Na pewno ważnym osiągnięciem Polskiej Sieci EBEN na przełomie wieków było zorganizowanie przez Zakład Etyki Gospodarczej międzynarodowej „ebenowskiej” konferencji w Poznaniu w 2002 r. „Ethical Dimensions of Corporate Governance”. Przyciągnęła ona sporą liczbę uczestników, w większości członków EBEN z całego świata.

Kiedy mówimy o poznańskim środowisku etyków biznesu, nie możemy zapominać, że nie ogranicza się ono do UAM. Na poznańskim Uniwersytecie Ekonomicznym prężnie działa Katedra Socjologii i Etyki Gospodarczej (dawniej Socjologii i Filozofii). Wśród kadry mamy członków EBEN z Panią Profesor Barbarą Pogonowską i Haliną Zboroń na czele³⁰. Na plan pierwszy wysuwa się tutaj tematyka CSR (*corporate social responsibility* – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw). Ostatnio bardzo mocno zaznaczyła się współpraca uczelni z badaczkami z SGH i wrocławskiego Uniwersytetu Ekonomicznego, która zaowocowała wydanymi w Wielkiej Brytanii pracami zbiorowymi na temat CSR w Polsce oraz CSR-u wobec idei zrównoważonego rozwoju³¹.

Historia polskiej etyki gospodarczej znaczone była odbywającymi się regularnie konferencjami w dwóch ośrodkach. Łódź, w dwóch organizacyjnych wcieleniach, zawsze miała szczęście do ważnych spotkań etyków biznesu. Jako pierwszą należy

²⁹ *Culture Matters. How Values Shape Human Progress*, eds. L.E. Harrison, S.P. Huntington, Basic Books, New York 2000.

³⁰ Zob. *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000 (wyd. II: 2004).

³¹ *CSR in Contemporary Poland. Institutional Perspectives and Stakeholder Experiences*, eds. K. Bachnik et al., Palgrave Macmillan, London 2020. Ten sam zespół redaktorów opublikował także: *Corporate Social Responsibility and Sustainability. From Values to Impact*, Routledge, London 2022.

wymienić Salezjańską Wyższą Szkołę Ekonomii i Zarządzania, a następnie (od 2012) Wydział Ekonomii i Socjologii Uniwersytetu Łódzkiego, o czym była już tu mowa. Drugi ośrodek to Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. Już w 1995 r., rok po przełomowej łódzkiej konferencji, odbyła się ogólnopolska konferencja poświęcona bardzo aktualnej tematyce sformułowanej jako „Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce”. Jak zauważyła w swoim wystąpieniu jedna z organizatorek, prof. Janina Filek, polska transformacja jest dobrze oceniana przez międzynarodowe organizacje jako niezwykle szybka i skuteczna. „Jednakże coraz częściej zaczynamy być oceniani także w sferze etyki gospodarczej”³².

Jak pokazuje zarysowana tutaj historia instytucjonalna polskiej etycznej refleksji nad gospodarką – dominuje świat akademicki³³. Skoro podkreślałem rolę EBEN-u w tej historii, należy pamiętać, iż stowarzyszenia w Polsce nie mogą mieć członków zbiorowych, czyli firm. Oczywiście menedżerowie jako osoby fizyczne mają prawo do indywidualnego członkostwa i takie osoby mamy w naszym gronie, niemniej przedsiębiorstwa jako byty prawne do stowarzyszenia nie należą. Myślę, że to tłumaczy w większości akademicki charakter naszego środowiska. Pisał już o tym z ubolewaniem H. van Luijk, podsumowując pierwsze dziesięciolecie EBEN i stwierdzając zasadniczą dominację akademii³⁴.

Są jednak organizacje, które właśnie firmy zrzeszają. Forum Odpowiedzialnego Biznesu (FOB) jest największą organizacją pozarządową, której celem jest propagowanie i umacnianie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw³⁵. Zrzesza ona ponad sto firm, które mają już pewne osiągnięcia w zakresie CSR i chcą wymieniać się doświadczeniami z innymi firmami, jak również uczestniczyć we wspólnych inicjatywach. FOB publikuje corocznie raport „Responsible Business in Poland. Best practices”.

W ramach stowarzyszeń branżowych istnieją komisje etyczne i działania na rzecz wdrażania bardzo wielu inicjatyw spod znaku CSR lub SDG (United Nations). Jednym z takich stowarzyszeń jest Związek Przedsiębiorstw Finansowych (ZPF) założony w 1999 r. Jego misją jest promowanie najwyższych standardów w biznesie zarówno w relacji biznes–klient, jak i biznes–biznes. Walne Zebranie Członków powołało w 2005 r. Komisję Etyki, a w 2018 r. nowy organ statutowy – Rzecznika Etyki ZPF. Został nim dr Dominik Stanny, członek polskiej sieci EBEN. Związek Przedsiębiorstw Finansowych także organizuje i wspiera badania, opracowuje i publikuje raporty na temat działalności różnych sektorów rynku finansowego w Polsce. I tak np. raport *Moralność Finansowa Polaków 2023* przedstawia wyniki

³² J. Filek, *Przeszkody w uetycznianiu gospodarki polskiej*, w: *Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce*, red. A. Węgrzecki, Oficyna Cracovia, Kraków 1996, s. 49.

³³ Słowo „zarysowana” użyte jest tutaj celowo i w znaczeniu dosłownym, co sygnalizowałem już na początku tekstu.

³⁴ H. van Luijk, *Europejska sieć etyki biznesu 1987–1997...*, s. 20.

³⁵ <https://odpowiedzialnybiznes.pl>

badania zainicjowanych i prowadzonych przez ZPF od 2016 r. Celem projektu jest ocena kondycji moralnej Polaków w sferze finansów, oparta na badaniach stosunku do nadużyć konsumenckich, ich usprawiedliwiania lub potępiania. Autorką badania oraz raportu jest prof. A. Lewicka-Strzałecka (IFiS PAN)³⁶.

Wiele inicjatyw branżowych, także tych pochodzących od organizacji pozarządowych, nie wspominając już o refleksji akademickiej – powstaje pod wpływem instytucji europejskich (np. Diversity Charter), pod wpływem przykładu innych firm z zagranicy i w ramach tworzenia kultury organizacyjnej polskich oddziałów firm międzynarodowych. Wzorce prowadzenia biznesu czy tzw. dobre praktyki, podobnie jak sam biznes, przenikają wszystkie granice, zwłaszcza w ramach UE, co chciałbym szczególnie podkreślić.

4. Imitacja czy niezależny rozwój moralny?

Rzeczony rozwój etyki biznesu w Polsce przypada na lata bogate w wydarzenia polityczne, gospodarcze i kulturowe. Na koniec trzeciej dekady wracamy do pytań, które były stawiane na początku pierwszej dekady: jaki model państwa, jaki model gospodarki, jak mamy myśleć o sobie (kwestia tożsamości). Początek lat 90. XX wieku to strategiczna decyzja starania się o członkostwo w UE, reformy gospodarcze, które pozwoliły na wyjście z kryzysu, przezwyciężenie galopującej inflacji oraz prywatyzacja źle zarządzanych przedsiębiorstw państwowych. Koniec trzeciej dekady to nasilające się tendencje antyliberalne i populistyczne, nie tylko w Polsce zresztą. Rządzący do wyborów 15 października 2023 r. kwestionowali i nadal kwestionują potrzebę lojalności wobec instytucji europejskich, a ówczesna opozycja i dzisiejsza rządząca koalicja nazywa to wprost wyprowadzaniem Polski z UE. Inflacja jest znacząco wyższa niż w innych krajach Unii, a wizja wprowadzenia euro odległa. Przez poprzednie dwie kadencje parlamentarne mogliśmy też obserwować rodzaj re-nacjonalizacji wielu znaczących przedsiębiorstw i powrót do bezpośredniego wpływu polityków na gospodarkę, co było zaprzeczeniem wolnorynkowych reform lat 90.

Myślenie o gospodarce w kategoriach etycznych nie zawsze oznacza bezwarunkowe poparcie reform, które wprowadzono w latach 90., co wynika z obowiązku uwzględniania jak najszerzej gamy interesariuszy, wśród których istniała znacząca grupa pokrzywdzonych przez transformację. Jednak antyliberalny populizm obecnych lat z pewnością nie oferuje niczego, co przypominałoby etyczne gospodarowanie. Warto więc zapytać, skąd bierze się społeczne poparcie populizmu i wiara w łatwe rozwiązania gospodarczych problemów.

³⁶ A. Lewicka-Strzałecka, *Moralność finansowa Polaków 2023*, Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, Gdańsk 2023.

Ivan Krastev i Stephen Holmes pisali w 2019 r., że „1989 zapowiadał początek trzydziestoletniego Wieku Imitacji. Jednobiegunowy, zdominowany przez Zachód porządek sprawił, że liberalizm wydawał się nie do zakwestionowania w sferze idei moralnych”³⁷. Najkrócej rzecz ujmując, ten rodzaj naśladownictwa, bez względu na to, jak go nazwiemy (amerykanizacja, europeizacja, demokratyzacja), wywołuje z czasem w społeczeństwach Europy Środkowo-Wschodniej kontreakcję. Ten, kto naśladuje, czuje się gorszy od tego, kogo naśladuje. Punkt widzenia Krasteva i Holmesa może jednak budzić sprzeciw.

Łatwo bowiem można zauważyć, że Amerykanów, którzy tradycyjnie byli przekonani o swoim przodownictwie w skali globalnej i którzy głosowali na Donalda Trumpa, nie upokarzało przecież naśladownictwo, lecz np. przenoszenie produkcji do odległych geograficznie lokalizacji (*off-shoring*). Martin Wolf pisał wprost o niespełnionych obietnicach neoliberalistów, aczkolwiek tych przyczyn rozczarowania gospodarką i polityką dostrzegał o wiele więcej³⁸.

Myśląc o scenie europejskiej, Elżbieta Korolczuk wskazuje także na wpływ transnarodowych ultrakonserwatywnych organizacji, które – ujmując to skrótowo – promują wizję zgniętego Zachodu potrzebującego zbawienia przez Wschód³⁹. Stąd oczywisty jest opór Victora Orbána przed „skolonizowaniem” Węgier przez UE. Ogólnie rzecz biorąc, tymi kolonizatorami obok UE mogą być UN, WHO lub nawet jednostki, takie jak George Soros czy Bill Gates. Pamiętać też musimy o wsparciu, które takim diagnozom dają teorie spiskowe, w tym przypadku teoria wielkiej wymiany (*great replacement*).

Wreszcie można się zgodzić z E. Korolczuk, że I. Krastev i S. Holmes niejako zrównują liberalną demokrację z neoliberalizmem, który zabrał ludziom poczucie bezpieczeństwa, np. za sprawą prekaryzacji zatrudnienia⁴⁰. Tu jest powód ulegania populistom, nie zaś upokorzenie z powodu wejścia do UE, co przecież wiązało się z ogromnymi funduszami, które napływały do Polski przez ostatnie 20 lat i zmieniły w sposób widoczny dla każdego np. infrastrukturę drogową.

Gospodarcza transformacja lat 90. XX wieku była politycznym projektem wprowadzanym odgórnie, jak określał to Claus Offe⁴¹. Nie można jednak zapo-

³⁷ I. Krastev, S. Holmes, *The Light that Failed. A Reckoning*. Allen Lane, New York 2019, s. 5.

³⁸ M. Wolf, *The Crisis of Democratic Capitalism*, Penguin Press, New York 2023, s. 35. Martin Wolf jest doświadczonym dziennikarzem, komentatorem i autorem książek o gospodarce, związanym z dziennikiem „Financial Times”.

³⁹ E. Korolczuk, *The roots of right-wing populism in Central and Eastern Europe: at the nexus of neoliberalism and the global culture wars*, „Euro Crisis in the Press” 19 XI 2019, <https://tiny.pl/m3p4q2f1> [dostęp: 15.10.2020].

⁴⁰ Dla środowiska etyków biznesu płynie z tego wniosek, że debaty na temat liberalizmu, neoliberalizmu czy ordoliberalizmu warto rozpoczynać od uzgodnień pojęciowych. Na przykład po to, aby nie wylewać dziecka razem z kąpielą, czyli aby nie odrzucać liberalizmu razem z krytyką neoliberalizmu (dobrze zdefiniowanego).

⁴¹ C. Offe, *Capitalism by democratic design? Democratic theory facing the triple transition in East Central Europe*, transl. P. Adler, „Social Research” 2004, no. 4(58).

minąć, że dokonał się ten proces przy politycznej zgodzie większości ugrupowań, a także z przyzwoleniem Kościoła katolickiego. Łączyło się to z przejmowaniem zachodnich wzorców w dziedzinie zarządzania przedsiębiorstwami, również w sferze edukacji menedżerskiej, której częścią stało się nauczanie etyki biznesu. Za tymi procesami kryło się założenie o wyższości modelu rynkowego nad centralną kontrolą gospodarki w ramach realnego socjalizmu. Dzisiaj w okresie postpandemicznym wraz z jego kulturowymi konsekwencjami (takimi jak częsta niewiara w naukę i ruchy antyszczepionkowe) oraz w czasie wojny w Ukrainie i wielkiego geopolitycznego zamętu, powracają podstawowe pytania dotyczące związków demokracji, rządów prawa i pożądanego modelu gospodarczego, co pokazuje praca Wolfa na temat kryzysu „demokratycznego kapitalizmu”⁴².

Jedyną konkluzją tego tekstu może być zatem stwierdzenie, że demokracja i rządy prawa są oczywistą podstawą ładu społecznego. Bez nich, w szczególności, etyczne standardy biznesu będą tylko nieosiągalnym ideałem. Jak pokazują badania, trudno z tym dyskutować⁴³. Jednocześnie problem pożądanego modelu gospodarczego okazuje się bardziej skomplikowany i wart debaty. Jestem przekonany, że zadaniem polskiej etyki biznesu w czwartej dekadzie jej rozwoju staje się poszukiwanie odpowiedzi na pytanie o to, jakiego kapitalizmu chcemy.

Literatura

- Bonefeld W., *Freedom and the Strong State: On German Ordoliberalism*, „New Political Economy” 2012, no. 5(17).
- Chryssides G.D., Kaler J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, tłum. H. Simbierowicz, Z. Wiankowska-Ladyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Corporate Social Responsibility and Sustainability. From Values to Impact*, red. K. Bachnik, M. Kaźmierczak, M. Rojek-Nowosielska, M. Stefańska, J. Szumniak-Samolej, Routledge, London 2022.
- CSR in Contemporary Poland. Institutional Perspectives and Stakeholder Experiences*, eds. K. Bachnik, M. Kaźmierczak, M. Rojek-Nowosielska, M. Stefańska, J. Szumniak-Samolej, Palgrave Macmillan, London 2020.
- Culture Matters. How Values Shape Human Progress*, eds. L.E. Harrison, S.P. Huntington, Basic Books, New York 2000.
- Dylus A., *Zmienność i ciągłość. Polskie transformacje ustrojowe w horyzoncie etycznym*, Centrum im. Adama Smitha, Wydawnictwo Akademii Teologii Katolickiej, Warszawa 1997.

⁴² M. Wolf, *The Crisis...*

⁴³ Już w trakcie korekty tego tekstu ukazało się omówienie raportu firmy konsultingowej EY na temat standardów uczciwości w firmach. Ich pogorszenie odnotowano na całym świecie, lecz szczególnie widoczne jest to w Polsce. Wpływ polityków na spółki Skarbu Państwa w ostatnich latach i wynikające z tego niechlubne praktyki potrafiły przenosić się na firmy prywatne, a nawet na życie codzienne Polaków. Zob. omówienie raportu w: P. Skwirowski, *Nieuczciwi w biznesie*, „Rzeczpospolita” z 17 czerwca 2024 r., nr 139, s. A1, A15.

- Dzielski M., *Budowa historycznego kompromisu*, w: *idem*, *Odrodzenie ducha – budowa wolności. Pisma zebrane*, KTP, Znak, Kraków 1995.
- Dzielski M., *Czy istnieje chrześcijański liberalizm?*, w: *idem*, *Odrodzenie ducha – budowa wolności. Pisma zebrane*, KTP, Znak, Kraków 1995.
- Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Etyka biznesu*, red. J. Dietl, W. Gasparski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Etyka biznesu w działaniu. Doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, J. Dietl, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Etyka w biznesie*, red. P. M. Minus, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Filek J., *Przeszkody w uetycznieniu gospodarki polskiej, w: Etyczny wymiar przekształceń gospodarczych w Polsce*, red. A. Węgrzecki, Oficyna Cracovia, Kraków 1996.
- Gasparski W., *Etyka biznesu. Zamierzenia, realizacje, wyzwania, w: 25 lat etyki biznesu w Polsce. Raport 2019*, red. B. Rok, R. Sroka, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2019.
- Gasparski W., *Znaczenie etyki niezależnej Tadeusza Kotarbińskiego dla etyki partycypacyjnej w biznesie i nie tylko*, w: *idem*, *Wykłady z etyki biznesu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2000.
- Kotarbiński T., *Zagadnienia etyki niezależnej*, w: *idem*, *Pisma etyczne*, red. P.J. Smoczyński, Ossolineum, Wrocław 1987.
- Krastev I., Holmes S. *The Light that Failed. A Reckoning*, Allen Lane, New York 2019.
- Lewicka-Strzałecka A., *Moralność finansowa Polaków 2023*, Związek Przedsiębiorstw Finansowych w Polsce, Gdańsk 2023.
- Lewicka-Strzałecka A., *Towards Eben-Poland?*, „European Business Ethics Newsletter” 1998, no. (12)1.
- Liberalizm i katolicyzm dzisiaj*, red. R. Benedykciuk, T. Markiewicz, Wydawnictwo DiG, Warszawa 1994.
- Luijk H. van, *Europejska Sieć Etyki Biznesu 1987–1997. Krótka historia obiecujących lat*, w: *Etyka biznesu. Doświadczenia i perspektywy*, red. W. Gasparski, J. Dietl, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Majka J., *Etyka życia gospodarczego*, Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej, Wrocław 1982.
- Novak M., *Liberalizm – sprzymierzeniec czy wróg Kościoła. Nauczanie społeczne Kościoła a instytucje liberalne*, tłum. W. Büchner, W drodze, Poznań 1993.
- Offe C. *Capitalism by democratic design? Democratic theory facing the triple transition in East Central Europe*, transl. P. Adler, „Social Research” 2004, no. 4(58).
- Ryan L.V., *Poland’s First National Conference on Business Ethics*, „Business Ethics. A European Review” 1995, no. 1(4).
- Skwirowski P., *Nieuczciwi w biznesie*, „Rzeczpospolita” z 17 czerwca 2024 r., nr 139.
- Szacki J., *Liberalizm po komunizmie*, Społeczny Instytut Wydawniczy Znak, Fundacja im. Stefana Batorego, Kraków 1994.
- Szulczewski G., *Możliwość odkrycia sfery moralnej*, w: *25 lat etyki biznesu w Polsce. Raport 2019*, red. B. Rok, R. Sroka, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2019.
- Tischner J., *Etyka solidarności*, Znak, Kraków 1981.

- Tyburski W., Wiśniewski, R. *Polskie tradycje etyki życia gospodarczego*, w: *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski et al., Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Wolf M., *The Crisis of Democratic Capitalism*, Penguin Pres, New York 2023.
- Zagóra-Jonszta U., *Poglądy ekonomiczne przedstawicieli szkoły krakowskiej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy” 2019 nr 1(57).
- Zaharia R.M., *Business ethics in transition. Communism to commerce in Central Europe and Russia*, w: *The Routledge Companion to Business Ethics*, eds. E. Heath, B. Kaldis, A. Marcoux, Routledge, London and New York 2018.
- Zięba M., *Papal Economics. The Catholic Church on Democratic Capitalism, from ‘Rerum Novarum’ to ‘Caritas in Veritate’*, ISI Books, Wilmington, Delaware 2013.

Źródła internetowe

- Korolczuk E., *The roots of right-wing populism in Central and Eastern Europe: at the nexus of neoliberalism and the global culture wars*, „Euro Crisis in the Press” 19 XI 2019, <https://tiny.pl/m3p4q2f1> [dostęp: 15.10.2020].
<https://odpowiedzialnybiznes.pl>

