

*Bartosz Kożuch\**

EUROPEJSKA POLITYKA SĄSIEDZTWA,  
CZYLI *STAKEHOLDERS MANAGEMENT*  
W WYKONANIU UNII EUROPEJSKIEJ

**Zarys treści:** Unia Europejska znalazła się na granicy swoich możliwości absorpcyjnych. Brak możliwości kształtowania relacji z państwami sąsiedzkimi w oparciu o obietnicę akcesji wymógł na organizacji zmiany koncepcji zarządzania strategicznego. Artykuł ma na celu przedstawienie i dokonanie oceny Europejskiej Polityki Sąsiedztwa – bilateralnej sieci powiązań między Unią Europejską a krajami ościennymi – jako strategii opartej na idei stakeholders management.

**Słowa kluczowe:** *stakeholders management*; Unia Europejska; zarządzanie strategiczne; Europejska Polityka Sąsiedztwa

**Klasyfikacja JEL:** K33

## WSTĘP

Wraz z początkiem lipca 2013 roku Chorwacja stała się dwudziestym ósmym członkiem Unii Europejskiej (UE). Jednocześnie organizacja ta znalazła się na granicy swoich możliwości absorpcyjnych – prawdopodobnymi kandydatami do akcesji pozostały jedynie Islandia oraz państwa Bałkanów Zachodnich. Kolejne rozszerzenia wzmacniają tym samym – sięgającą końca ery zimnowojennej – debatę dotyczącą ewentualnych finalnych granic Unii Europejskiej. Organizacja ta staje przed dylematem zasięgu swojej inkluzyjności, a co za tym idzie sensu swojego istnienia.

Na mocy traktatu z Lizbony Unia Europejska stała się podmiotem prawa międzynarodowego. Oznacza to, że może być podmiotem praw i obowiązków wynikających z tegoż prawa, a także posiada zdolność do czynności prawnych

---

\* Os. Zaułek Jugowicki 31, 30-432 Kraków, e-mail: bartekkozuch@gmail.com

w stosunkach międzynarodowych. Jednocześnie aspiruje do reprezentowania na arenie międzynarodowej całego kontynentu i kształtowania światowego ładu [Węc 2011]. Paneuropejskie ambicje UE mogą jednakże doprowadzić do zbyt-niego rozdrobnienia wewnętrznego organizacji. Podobnie zaniechanie kolejnych akcesji prawdopodobnie spowoduje wykrystalizowanie się nowych podziałów na kontynencie europejskim.

Dotychczas Unia Europejska radziła sobie z kształtowaniem relacji z innymi europejskimi państwami, sprowadzając je ostatecznie do kwestii (wcześniejszej lub późniejszej) akcesji [Smith 2005, s. 757]. Zarządzanie strategiczne nastawione było więc na ciągły rozwój organizacji poprzez stosowanie tzw. logiki szczodrości (ang. *logic of generosity*), zgodnie z którą państwa aspirujące do miana członków UE zgadzały się na wprowadzanie niezbędnych zmian w swoich ustrojach politycznych i gospodarczych, licząc na ostateczne włączenie się do organizacji [Dannreuther 2006, s. 188]. Jednakże od czasu rozszerzenia z 2004 roku instytucje europejskie zaczęły zdawać sobie sprawę nie tylko z kurczenia się możliwości absorpcyjnych, ale także z wynikających z nich niebezpieczeństw dla otoczenia wewnętrznego organizacji. Przykładem może być chociażby brak jednolitego stanowiska państw członkowskich wobec interwencji w Iraku czy nieratyfikowanie traktatu ustanawiającego Konstytucję dla Europy [Dannreuther 2006, s. 187].

Zarzucenie „logiki szczodrości” wymusiło na Unii Europejskiej zreformowanie relacji ze swoim otoczeniem. Nie mogły one bowiem opierać się bezpośrednio na obietnicy akcesji. Państwa rejonu Morza Śródziemnego kulturowo nie należą do Europy, a wschodni sąsiedzi UE są albo przeciwni integracji, albo nie są na nią jeszcze instytucjonalnie, politycznie i gospodarczo przygotowani. Najbliższe otoczenie zewnętrzne organizacji traktować zaczęto jako składające się z interesariuszy, z którymi wytworzyć należy sieć wzajemnych powiązań opartych na wymianie wartości i zasobów.

Koncepcja ta wpisuje się w szerszy unijny projekt, mający na celu zbudowanie wielobiegunowego ładu międzynarodowego za pomocą polityki multilateralizmu oraz wytworzenie sieci współzależności i współpracy obejmujących także ONZ, NATO, OBWE oraz regionalne organizacje afrykańskie, azjatyckie oraz latynoamerykańskie [Antczak 2011, s. 230–236]. Kształtowanie takiego porządku wymaga jednak prawidłowych interakcji z najbliższym otoczeniem Unii Europejskiej. Odpowiedzią UE na potrzebę zarządzania relacjami z interesariuszami miała być założenia bilateralna Europejska Polityka Sąsiedztwa (ang. *European Neighbourhood Policy*, EPS).

Celem artykułu jest przedstawienie i dokonanie oceny EPS jako strategii opartej na koncepcji *stakeholders management*. W opracowaniu wykorzystano współczesne teorie z zakresu strategicznego zarządzania relacjami z interesariuszami, kwerendę literatury przedmiotu oraz elementy analizy porównawczej. Dorobek teoretyczny skonfrontowano także z praktyką funkcjonowania Europejskiej Polityki Sąsiedztwa.

## 1. KONCEPCJA *STAKEHOLDERS MANAGEMENT*

Początki wdrażania koncepcji *stakeholders management* (SM) do teorii nauki o organizacji sięgają lat 80. XX wieku. Za pionierską uznawana jest praca R. E. Freemana „Strategic Management: A Stakeholder Approach” z 1984 roku, definiującą „interesariusza” jako „każdą jednostkę lub grupę, która może wpływać na cele organizacji lub jest od tych celów zależna” [Freeman 1984, s. 46]. Namysł nad *stakeholders management* doprowadził od tamtego czasu do powstania znacznej liczby nowych – węższych bądź szerszych – koncepcji interesariuszy, zależnych od przyjętych doktryn i teorii oraz wynikających z nich założeń normatywnych. Rozważania te skłoniły samego R. E. Freemana do zmodyfikowania swojej pierwotnej definicji i określenia interesariuszy mianem „grup mających kluczowe znaczenie dla przetrwania i sukcesu organizacji” [Freeman 2004, s. 58]. Właśnie w takim znaczeniu termin ten będzie używany przez autora w artykule.

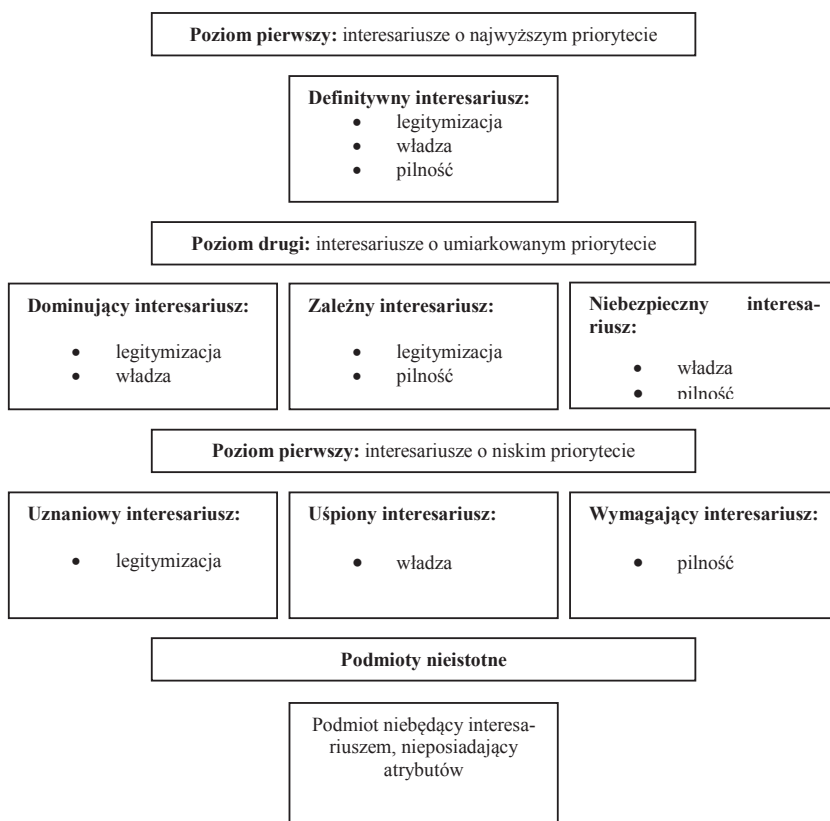
Najważniejszą cechą wyróżniającą interesariuszy z otoczenia organizacji jest więc ich istotność. Zdefiniować ją można za pomocą trzech atrybutów, jakie dany podmiot może posiadać – władzy, legitymizacji oraz pilności (ang. *urgency*) [Mitchell et al. 1997, s. 872]. Władzę definiuje się jako zdolność wpływania na zachowania innych, przełamywania ich oporu i zmiany biegu wydarzeń. W podejściu takim polityka i wpływ traktowane są jedynie jako narzędzia realizacji posiadanej władzy [Pfeffer 1992, s. 45]. Legitymizacja oznacza z kolei, że podejmowane przez podmiot działania są akceptowane i zgodne z dominującym systemem norm, wartości i przekonań. Pojęcie „pilność” odnosi się natomiast do presji czasu [Mitchell et al. 1997, s. 867] (tj. stopnia, w jakim opóźnienie w zarządzaniu roszczeniami staje się nie do zaakceptowania przez interesariusza) oraz krytyczności decyzji (znaczenie danego roszczenia dla samego interesariusza).

Należy przy tym zaznaczyć, że wszystkie trzy atrybuty mają charakter przejściowy, co oznacza, że można je zdobywać, jak i tracić. Dany podmiot musi być postrzegany przez organizację jako posiadacz chociaż jednego z nich, aby został rozpoznany jako interesariusz. W zależności od liczby posiadanych cech (jednej, dwóch lub trzech), nadawany mu będzie coraz wyższy priorytet (rysunek 1).

Posiadanie każdego z tych atrybutów wynika wyłącznie z percepcji innych organizacji, a pozycjonowanie interesariuszy jest konstruowane społecznie. Oznacza to, że dany podmiot może zostać zidentyfikowany jako istotny przez instytucję, podczas gdy w rzeczywistości nie posiada żadnej z trzech cech. Podobnie sam potencjalny interesariusz może nie być świadomy władania którymkolwiek atrybutem lub może nie zdecydować się na rozpoczęcie jakiegokolwiek działania. System ten jest jednakże dynamiczny [Friedman & Miles 2006, s. 95–96], co znaczy, że dotychczas niewidoczne podmioty mogą zyskać na znaczeniu dzięki budowaniu koalicji, działaniom politycznym lub społecznej konstrukcji rzeczywistości.

Koncepcja trzech atrybutów została przetestowana empirycznie [Agle et al. 1999, s. 507–525], wykazując, że pojawianie się przekonania o posiadaniu tych cech przez dany podmiot w świadomości organizacji powodowało zwiększenie jego istotności. Co ważne, atrybutem najmocniej wpływającym na wzrost istotności była pilność.

Rozpoznanie podmiotu jako interesariusza rozpoczyna niezwykle skomplikowany proces wytwarzania sieci powiązań, którymi organizacja musi zarządzać. Praktyka *stakeholders management* wykazała, że wskazanie jednej typologii podejść, jakie menedżerowie stosują wobec interesariuszy, jest niemożliwa. Interesującą próbę klasyfikacji metod zarządzania relacjami organizacji z perspektywy samych interesariuszy podjęli A. L. Friedman i S. Miles [2006, s. 160–164]. Autorzy stworzyli dwunastopoziomowy model ramowy, służący do analizy praktyki *stakeholders management* (tabela 1).



**Rys. 1. Model priorytetów, charakteru interesariuszy i atrybutów interesariuszy**

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Page 2002, s. 78.

Pierwsze dwa podejścia reprezentują złe praktyki tzw. autokratycznego i cynicznego podejścia do interesariuszy, w którym organizacje albo zaniedbują inne podmioty, albo też traktują je z pogardą, co w konsekwencji odbije się na ich reputacji i stabilności. Trzecie (informowanie) – choć pozbawione cynizmu – sprowadza się jedynie do powiadamiania interesariuszy o podjętych przez organizację decyzjach, brak tu jakichkolwiek mechanizmów partycypacji.

*Stakeholders management* średniego szczebla obejmuje jedynie symboliczne gesty uczestnictwa, czyli bezpośrednie działania w odpowiedzi na obawy wyrażane przez interesariuszy. Ci ostatni mają już możliwość zgłaszania swoich uwag przed zapadnięciem decyzji, nie mają jednakże gwarancji, że ich stanowisko zostanie uwzględnione w końcowym rezultacie. Najwyższy element w tej kategorii (negocjacje) zakłada rzeczywisty wpływ interesariuszy na podejmowane przez organizacje decyzje. Mogą oni bowiem zagrozić organizacji wycofaniem swojego poparcia. To organizacje muszą reagować obronnie na wymogi stawiane im w ramach wielostronnego dialogu. Wciąż posiadają jednak dominującą pozycję, gdyż relacja ta nie zakłada równowagi sił, co pozwala im ograniczyć zasięg negocjacji już we wczesnym etapie procesu.

**Tabela 1. Stopień jakości stakeholders management z punktu widzenia interesariuszy**

Sposób zarządzania relacjami z interesariuszami	Charakter odpowiedzi	Cel zaangażowania interesariuszy	Poziom wpływ interesariuszy
Proaktywny i elastyczny / ufny	12. Organizacja sterowana przez interesariuszy	Większościowa reprezentacja interesariuszy w procesie podejmowania decyzji	Formułowanie bądź zatwierdzenie decyzji
	11. Delegowanie władzy	Mniejszościowa reprezentacja interesariuszy w procesie podejmowania decyzji	
	10. Partnerstwo	Wspólne podejmowanie decyzji dotyczących konkretnych projektów	
	9. Współpraca	Zapewnienie interesariuszom pewnego wpływu na realizację konkretnych projektów	
Reagujący / neutralny	8. Zaangażowanie	Wsparcie interesariuszy jest warunkowe i może być wycofane w przypadku braku realizacji oczekiwań. Organizacja decyduje o skali ustępstw	Posiadanie wpływu na decyzje
	7. Negocjacje		Możliwość wyrażenia swojego zdania przed podjęciem decyzji przez organizację
	6. Konsultacje	Interesariusze mogą jedynie doradzać organizacji w podejmowaniu decyzji	
	5. Łagodzenie	Uspokojenie interesariuszy. Chociaż mają oni prawo głosu, nie ma żadnej gwarancji, że zostaną wysłuchani	
Autokratyczny / cyniczny	4. Wyjaśnianie	Uświadamianie interesariuszy	Wiedza o podejmowanych decyzjach
	3. Informowanie		
	2. Terapia	„Leczenie” uprzedzeń i przekonań interesariuszy	
	1. Manipulacja	„Wprowadzanie interesariuszy w błąd”, w celu zmiany ich oczekiwań	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Friedman & Miles 2006, s. 162.

Najwyższe poziomy zaangażowania interesariuszy charakteryzuje upoważnienie ich do udziału w procesie podejmowania decyzji. Relacje takie zakładają istnienie zaufania między nimi a organizacją. Najczęściej występującym przykładem takiego proaktywnego zarządzania jest partnerstwo, chociaż w praktyce spotyka się także – większe lub mniejsze – cedowanie władzy na interesariuszy.

Niezależnie jednak od nadanej im istotności oraz skierowanych wobec nich metod zarządzania relacjami, podmioty traktowane jako interesariusze posiadają także własne strategie wywierania wpływu na organizacje. Wyróżnić można wśród nich dwa podstawowe podejścia, tj. strategię wstrzymania zasobów oraz strategię wykorzystania zasobów [Frooman 1999, s. 196–197].

Pierwsza polega na przerwaniu przez interesariusza dostarczania danego zasobu do organizacji z zamiarem zmuszenia jej do zmiany pewnych jej zachowań. Mechanizm działania jest w tym przypadku różny, w zależności od charakteru wzajemnych relacji (może to być np. strajk, bojkotowanie towarów danej firmy itp.). Należy także zaznaczyć, że często samo zagrożenie wykorzystania takiej strategii może być skuteczne w zmianie poczynań danej organizacji.

Druga strategia polega na obciążeniu dostarczania zasobów pewnymi warunkami. Opiera się więc raczej na konstruktywnym dialogu niż zagrożeniu zerwania relacji.

Zgodzić należy się z opinią, że choć z perspektywy organizacji obie strategie mogą wydawać się jednakowe – polegają bowiem na żądaniach zmiany jej zachowania, które opierają się na relacji dostarczania danego zasobu – to różnią się znacząco z perspektywy samych interesariuszy [Frooman 1999, s. 197]. Po pierwsze, o wiele łatwiej jest stosować strategię wstrzymania zasobów podmiotowi, który może zerwać relację z organizacją bez szkody dla własnego funkcjonowania. Jakakolwiek współzależność znacząca ogranicza jednak jego możliwości negocjacyjne.

Po drugie, obie strategie różni to, kto poniesie ewentualne koszty zmiany zachowania przez organizację. Zakładając dążenie organizacji do maksymalnej efektywności ekonomicznej, każda propozycja zmiany istniejących relacji zmusza ją do wybrania mniej wydajnych metod działania. Wiąże się to zawsze z kosztami ekonomicznymi, a także kosztami negocjacji, monitorowania i wykonania nowych zachowań. Interesariusze decydują się na wykorzystanie strategii wstrzymania zasobów, gdy posiadają więcej władzy, przenosząc tym samym większość kosztów na organizację. Strategia wykorzystania zasobów charakterystyczna jest raczej dla przypadków równowagi sił między interesariuszem a organizacją, co powoduje bardziej zrównoważony podział poniesionych kosztów [Frooman 1999, s. 198].

Skuteczne zarządzanie strategiczne relacjami z interesariuszami wymaga więc wykonania przez organizację szeregu wymagających działań. Przede wszystkim chodzi tu o [Friedman & Miles, 2006, s. 179–180]:

- mapowanie wszystkich możliwych relacji z aktualnymi i potencjalnymi interesariuszami,

- określenie zależności między zidentyfikowanymi interesariuszami,
- ocenę charakteru interesów interesariuszy,
- ocenę charakteru władzy, jaką posiadają interesariusze,
- określenie priorytetów (istotności) zidentyfikowanych interesariuszy,
- monitorowanie wszelkich ewentualnych zmian koalicji między nimi,
- zdecydowanie o tym, jak wykorzystać posiadane zasoby w celu minimalizacji i pokrycia ryzyka przy zachowaniu otwartości na wykorzystanie potencjalnych możliwości.

Z tego powodu – w przypadku Unii Europejskiej – sam fakt zmiany koncepcji zarządzania strategicznego w kierunku *stakeholders management* i dostarczenie wśród innych państw interesariuszy stanowi jedynie początek trudnego procesu budowania relacji z zewnętrznymi podmiotami. Propozycją strategii nowego paradygmatu europejskiego zarządzania stosunkami z otoczeniem zewnętrznym była Europejska Polityka Sąsiedztwa.

## 2. EUROPEJSKA POLITYKA SĄSIEDZTWA – UNIJNA STRATEGIA *STAKEHOLDERS MANAGEMENT*

Sięgająca swoimi korzeniami 2002 roku, Europejska Polityka Sąsiedztwa (EPS) odchodziła od dotychczasowych praktyk multilateralnych na rzecz bilateralnych stosunków pomiędzy Unią Europejską a konkretnym państwem, starając się wpływać na jego politykę wewnętrzną i zewnętrzną [Smith 2005, s. 762]. Zmiana podejścia wynikała przede wszystkim z niemożności osiągnięcia stanu tzw. efektywnego multilateralizmu, czyli sytuacji, w której zagregowane korzyści są równe dla wszystkich stron, choć niekoniecznie jednakowo rozłożone w czasie (tzw. rozproszona zasada wzajemności) [Ruggie 1992, s. 571].

Europejska Polityka Sąsiedztwa rozciąga się na bardzo dużym obszarze geograficznym i obejmuje szesnaście bardzo zróżnicowanych państw (tabela 2). Stanowi istotne uzupełnienie dla istniejących regionalnych multilateralnych inicjatyw UE – Unii na rzecz regionu Morza Śródziemnego, Partnerstwa wschodniego oraz Synergii czarnomorskiej. Jej głównym zadaniem jest wytworzenie przyjaznego najbliższego otoczenia zewnętrznego dla Unii Europejskiej, tj. przekazanie państwom europejskich wartości oraz praw i standardów charakterystycznych dla poszczególnych obszarów społecznych i gospodarczych. Polityka taka ma na celu zwiększenie dobrobytu i bezpieczeństwa w sąsiedztwie, przy jednoczesnym zapobieganiu powstawania nowych linii podziału za pomocą zwiększenia znaczenia współpracy transgranicznej [Smith 2005, s. 763].

Podstawowym instrumentem realizacji EPS – tj. przekazywania priorytetów, wartości i standardów – są tzw. plany działania. Opierają się one na istniejących już wcześniej umowach partnerskich i umowach stowarzyszeniowych zawartych między UE i państwami. Implementacja planów działania monitorowana jest przez powołane na mocy tych umów komitety. Warunkiem zacieśniania współpracy jest dążenie do demokratyzacji kraju, czyli działalności na rzecz

wolnych wyborów, wolności wypowiedzi i zgromadzeń, niezawisłości sądownictwa oraz eliminacji korupcji. Plany działania powinny być dostosowane do specyfiki danego państwa, dlatego też powstają w ramach obustronnych konsultacji [Służba Działań Zewnętrznych Unii Europejskiej 2013].

**Tabela 2. Członkowie Europejskiej Polityki Sąsiedztwa**

Pełnoprawni członkowie Europejskiej Polityki Sąsiedztwa:	Państwa pozostające poza większością mechanizmów Europejskiej Polityki Sąsiedztwa:
Algeria*	Białoruś <sup>a</sup>
Armenia	Libia <sup>b</sup>
Egipt	Syria <sup>c</sup>
Gruzja	* szczegółowy plan działania jest w trakcie negocjacji <sup>a</sup> proces ratyfikacji wstrzymany z powodu braku demokracji na Białorusi <sup>b</sup> współpraca ograniczona do wsparcia ludności cywilnej i przywrócenia stabilności w państwie <sup>c</sup> bilateralne stosunki zostały zawieszane, UE domaga się zaprzestania użycia przemocy przez Syrię
Izrael	
Jordania	
Liban	
Moldawia	
Maroko	
Palestyna	
Tunezja	
Ukraina	

Źródło: opracowanie własne na podstawie oficjalnej strony Służby Działań Zewnętrznych Unii Europejskiej: [http://eeas.europa.eu/enp/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/enp/index_en.htm) [19.11.2013].

Niewątpliwą zaletą Europejskiej Polityki Sąsiedztwa jest jej bilateralny charakter. Pozwala on na mapowanie interesariuszy w procesie ciągłego dialogu i wymiany informacji, co ułatwia Unii Europejskiej określenie ich istotności za pomocą atrybutów władzy, legitymizacji i pilności. Wyklucza także autokratyczny charakter *stakeholders management*.

Za najważniejszą słabość przyjętej przez UE strategii uznać należy brak możliwości zaangażowania w nią Rosji, będącej niezwykle silnym podmiotem na arenie międzynarodowej (zarówno pod względem posiadanej władzy, legitymizacji, jak i zdolności do wywoływania presji czasu oraz podejmowania krytycznych decyzji). Państwo to przykłada bardzo dużą uwagę do trudnych relacji ze swoimi najbliższymi zachodnimi sąsiadami (Białoruś, Ukraina), więc jego nieobecność w mechanizmie skupiającym się na zwiększeniu znaczenia relacji transgranicznych generuje znaczne trudności w realizacji EPS. Jakikolwiek zacieśnienie związków ze wschodnioeuropejskimi państwami może doprowadzić do naruszenia więzi z samą Rosją. Państwo to dodatkowo prowadzi interesy z poszczególnymi członkami UE, destabilizując tym samym sytuację wewnętrzną organizacji poprzez polaryzację i stratyfikację jej elementów składowych [Fischer 2012, s. 24].

Problematyczna jest także ocena jakości ustanowionych w ramach EPS działań [Dannreuther 2006, s. 191]. Wprowadzone zapisy często nie wyjaśniają, kto – organizacja czy interesariusz – powinien zainicjować daną operację. Po drugie, nawet gdy odpowiedzialność zainicjowania działania spoczywa na pań-



stwie sąsiedzkim, brak precyzyjnych narzędzi i kryteriów ewaluacji. Uzgodnione plany działania nie mają dokładnych harmonogramów, co oznacza, że nie ustalono granicznych terminów dla osiągnięcia wyznaczonych celów. Pomimo podpisywania umów bilateralnych na okres trzech do pięciu lat, niejasne jest, jak wiele z niezliczonej ilości zawartych w nich priorytetów należy wykonać (oraz w jakim stopniu).

Plany działania organizujące relacje z interesariuszami budzą zastrzeżenia także co do swojej zawartości [Smith 2005, s. 765]. Po pierwsze, najistotniejsze są w nich cele polityczne – za najważniejsze uznać należy poszanowanie praw człowieka i wartości demokratycznych. Priorytety obejmują jednak także walkę z terroryzmem i zaniechanie proliferacji broni masowego rażenia. Zapisy te wskazują na próbę naruszenia zidentyfikowanych w państwie interesariuszu atrybutów władzy. Reżimy wielu krajów EPS traktują takie priorytety jako zagrożające ich pozycji. Plany działania zmuszają także UE do angażowania się w skomplikowane spory etniczne i nacjonalistyczne [Dannreuther 2006, s. 195], co może wiązać się ze zmniejszeniem efektywności ekonomicznej, a także poniesieniem znacznych kosztów przez tę organizację.

Co więcej, plany działania często zawierają znaczną liczbę postulatów będących wyrazem interesów wyłącznie Unii Europejskiej. Organizacja ta wykorzystuje bowiem swoją pozycję w negocjacjach, np. zmuszając interesariuszy do podpisania umów o readmisji nielegalnych imigrantów (przykład Mołdawii, Maroka, Tunezji i Ukrainy) bądź zobowiązując ich do użyczenia swojego potencjału w sprawie długodystansowego transportu lotniczego (Ukraina). Pozytywnym przykładem relacji organizacja – interesariusz pozostaje jedynie plan działania zawarty pomiędzy UE i Izraelem, zakładający większą równość obu podmiotów. W większości przypadków podkreślają one jednak władczy stosunek Unii Europejskiej do państw EPS, obniżając tym samym jej legitymizację i wiarygodność [Smith 2005, s. 766].

## ZAKOŃCZENIE

Europejska Polityka Sąsiedztwa jest z pewnością nową wizją zarządzania strategicznego w Unii Europejskiej, opartą na koncepcji *stakeholders management*. Pozwoliła ona na zidentyfikowanie państw interesariuszy w kategorii samodzielnych podmiotów, których nie można traktować jako potencjalne elementy nadające się do włączenia w struktury organizacji. Doprowadziła tym samym do uporządkowania najbliższego otoczenia zewnętrznego UE. W swoim aktualnym kształcie nie sięga ona jednak po proaktywne strategie zarządzania relacjami z interesariuszami, często traktując ich jako podmioty słabsze, z których zdaniem nie zawsze trzeba się liczyć. Tymczasem wysokim wymaganiom nie zawsze towarzyszą odpowiednie bodźce zachęcające do podtrzymywania relacji. Unia Europejska powinna być bardziej stanowcza i precyzyjna przy określaniu kryteriów i priorytetów współpracy, a także konsekwentna w ocenie

ich realizacji. Konieczne jest także wytworzenie odpowiednich bodźców i zachęt (nawet jeśli będzie się to wiązało z poniesieniem kosztów przez samą organizację). Działania takie z pewnością zwiększą efektywność Europejskiej Polityki Sąsiedztwa jako europejskiego mechanizmu *stakeholders management*.

## LITERATURA

- Agle B. R., Mitchell R. K., Sonnenfeld J. A., (1999), *Who Matters to CEOs? An Investigation of Stakeholder Attributes and Salience, Corporate Performance, and CEO Values*, „The Academy of Management Journal”, Vol. 42, No. 5, s. 507–525.
- Antczak A., (2011), *Tendencje rozwoju europejskiej przestrzeni bezpieczeństwa*, [w:] A. Antczak (red.), *Europa – bezpieczny kontynent? Potencjalne źródła zagrożeń bezpieczeństwa europejskiego*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa, s. 230–236.
- Dannreuther R., (2006), *Developing the Alternative to Enlargement: The European Neighbourhood Policy*, „European Foreign Affairs Review”, Vol. 11, No. 2, s. 183–201.
- Fiszer J. M. (red.), (2012), *Europejska polityka sąsiedztwa. Geneza, doświadczenia, perspektywy*, Instytut Studiów Politycznych PAN, Dom Wydawniczy ELIPSA, Warszawa.
- Freeman R. E., (1984), *Strategic management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Freeman R. E., (2004), *A Stakeholder Theory of the Modern Corporation*, [w:] T. L. Beauchamp, N. E. Bowie (red.), *Ethical Theory and Business*, Pearson Education, New York, s. 55–64.
- Friedman A. L., Miles S., (2006), *Stakeholders: Theory and Practice*, Oxford University Press, Oxford.
- Frooman J., (1999), *Stakeholder Influence Strategies*, „The Academy of Management Review”, Vol. 24, No. 2, s. 191–205, DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/259074>
- Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J., (1997), *Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „The Academy of Management Review”, Vol. 22, No. 4, s. 853–886, DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/259247>
- Oficjalna strona internetowa Służby Działań Zewnętrznych Unii Europejskiej [online]: [http://eeas.europa.eu/enp/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/enp/index_en.htm) [19.11.2013].
- Page C. G., (2002), *The Determination of Organization Stakeholder Salience in Public Health*, „Journal of Public Health Management and Practice”, Vol. 8, No. 5, s. 76–84, DOI: <http://dx.doi.org/10.1097/00124784-200209000-00009>
- Pfeffer J., (1992), *Understanding Power in Organizations*, „California Management Review”, Vol. 34, No. 2, s. 29–50, DOI: <http://dx.doi.org/10.2307/41166692>
- Ruggie J. G., (1992), *Multilateralism: the Anatomy of an Institution*, „International Organization”, Vol. 46, No. 3, s. 561–598, DOI: <http://dx.doi.org/10.1017/S0020818300027831>
- Smith K. E., (2005), *The Outsiders: The European Neighbourhood Policy*, „International Affairs”, Vol. 81, No. 4, s. 757–773, DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2346.2005.00483.x>
- Węc J. J., (2011), *Traktat Lizboński. Polityczne aspekty reformy ustrojowej Unii Europejskiej w latach 2007–2009*, Księgarnia Akademicka, Kraków.

## THE EUROPEAN NEIGHBOURHOOD POLICY OR STAKEHOLDERS MANAGEMENT ACCORDING TO THE EUROPEAN UNION

**Abstract:** The European Union is currently on the verge of its absorption capacity. Its relations with the neighbouring countries can no longer be based on the promise of future accession. Thus the organisation was forced to change its concept of strategic management. The aim of the paper

is to present and evaluate the European Neighbourhood Policy – which is a network of bilateral relations between the European Union and the neighbouring countries – as a strategy based on the idea of stakeholders management.

**Keywords:** stakeholders management; European Union; strategic management; European Neighbourhood Policy