

Spółeczna odpowiedzialność organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?



pod redakcją
Zdzisława Pizsa
Magdaleny Rojek-Nowosielskiej



Recenzenci: Robert Rauziński, Adam Karol Szalkowski, Agata Zagórowska,
Zofia Zymonik

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Comp-rajt

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania
znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695- 163-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
-------------	----

Część 1. Współczesne wyzwania i dylematy rozwoju społecznej odpowiedzialności organizacji

Halina Zboroń: Dyskurs o społecznej odpowiedzialności ekonomistów (z kryzysem w tle)	15
Magdalena Rojek-Nowosielska: Modelowe ujęcie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	30
Tomasz Brzowski: Ciągłe doskonalenie zintegrowanych systemów zarządzania w aspekcie społecznej odpowiedzialności	40
Piotr Rogala: Obywatel jak metafora organizacji społecznie odpowiedzialnej	48
Adrian Pyszka: Wykorzystanie sprzeczności w firmach do budowy dynamicznego modelu CSR	54
Katarzyna Bachnik: Kulturowo-etyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	66
Kazimierz Banasiewicz: Zależność przejawów odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa od fazy cyklu życia organizacji	75
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innowacyjność i ryzyko w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu	84

Część 2. Społeczna odpowiedzialność organizacji w wybranych aspektach polityki społecznej

Zdzisław Pisz: Polityka społeczna w przedsiębiorstwach i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce w okresie przekształceń systemowych	93
Janusz Reichel: Społeczna odpowiedzialność organizacji z różnych sektorów	104
Mirosław Grewiński: Związki wielosektorowej polityki społecznej z koncepcją społecznie odpowiedzialnego biznesu	111
Stanisław Kamiński: Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma relacji międzysektorowych	119
Andrzej Sztando: Niedostatki społecznej odpowiedzialności władz gmin w planowaniu strategicznym rozwoju lokalnego	128
Joanna Szczepaniak: O idei społecznej odpowiedzialności rodziny jako podmiotu polityki społecznej – kilka refleksji i uwag	139

Część 3. Społeczna odpowiedzialność biznesu w opiniach i praktyce przedsiębiorstw w Polsce

Ewa Stawicka: Subiektywna ocena koncepcji społecznej odpowiedzialności w opinii przyszłych przedsiębiorców	159
Joanna Krasodomska: Społeczna odpowiedzialność w praktyce polskich przedsiębiorstw i kształceniu studentów	166
Paweł Chlipała: Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw w Polsce – wyniki analizy kampanii CSR	177
Anna Szcześniak: „Przedsiębiorstwa <i>Fair Play</i> ” – praktyczny wymiar społecznej odpowiedzialności biznesu	185
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Budowanie wspólnoty na rzecz społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa	193

Część 4. Dobre i złe praktyki z zakresu społecznej odpowiedzialności organizacji

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Wolontariat pracowniczy jako innowacyjny instrument polityki motywacyjnej przedsiębiorstwa na przykładzie Microsoft sp. z o.o.	209
Magdalena Kaźmierczak: Społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR) – czynnik rozwoju kapitału ludzkiego organizacji	225
Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: W kierunku kształtowania świadomej polityki społecznej odpowiedzialności uczelni wyższych	234
Anna Brdulak: Zróżnicowane poziomy zaangażowania dobrych i złych praktyk w wybranych firmach	248
Maria Roszkowska-Śliż: Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków	257
Ewa Głuszek: Skuteczność inicjatyw z zakresu CSR jako strategii zabezpieczenia reputacji przedsiębiorstwa na wypadek kryzysu	271
Paweł Żuraw: Społeczna odpowiedzialność ośrodków szkolenia kierowców w świetle norm prawnych regulujących organizację branży szkoleniowej	286
Dorota Teneta-Skwiercz: Filantropia korporacyjna – istota, formy i motywy dobroczynności przedsiębiorstwa	297

Część 5. Rola interesariuszy w kształtowaniu polityki społecznej odpowiedzialności organizacji

Elżbieta Kolasińska: Interesariusze a społeczna odpowiedzialność organizacji ...	309
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Konsumeryzm a społeczna odpowiedzialność biznesu	314

Małgorzata Koszewska: Rola konsumentów w rozwoju społecznej odpowiedzialności w Polsce ze szczególnym uwzględnieniem rynku tekstylno-odzieżowego	327
Agata Pierścieniak: Postawy młodych pracowników wobec społecznej odpowiedzialności biznesu	335

Część 6. Standardy, raportowanie i ocena społecznej odpowiedzialności organizacji

Grażyna Aniszewska: Społeczna odpowiedzialność organizacji według 100 największych firm Europy Środkowo-Wschodniej	347
Piotr Wójcik: Dyfuzja standardów odpowiedzialności społecznej w sieciach przedsiębiorstw w Polsce	357
Zbigniew Antczak: CSR w perspektywie menedżerów oraz konsumentów (wyniki badań)	367
Tomasz Brzozowski: Raportowanie odpowiedzialności przedsiębiorstw – współczesne tendencje i problemy badawcze	377
Grzegorz Zasuwa: Stopień wykorzystania wytycznych GRI w raportach społecznych europejskich przedsiębiorstw	385
Agata Rudnicka: Rola społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu ryzykiem	396
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Ekologiczna ocena przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego – zastosowanie metody LCA	404
Magdalena Stefańska: CSR a wartość przedsiębiorstwa	415

Summaries

Part 1. Today's challenges and dilemmas of Corporate Social Responsibility development

Halina Zboroń: Discussions on academic responsibility of economists	29
Magdalena Rojek-Nowosielska: Model approach of Corporate Social Responsibility	39
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	47
Piotr Rogala: A citizen as a metaphor of socially responsible organization ..	53
Adrian Pyszka: The use of contradiction in the companies to build a dynamic model of CSR strategy	65
Katarzyna Bachnik: Corporate Social Responsibility from ethical and cultural perspective	74

Kazimierz Banasiewicz: Correlation between the aspects of Corporate Social Responsibility and organizational life cycle	83
Marcin Ratajczak, Jan Wołoszyn: Innovation and risk in the area of Corporate Social Responsibility	90

Part 2. Corporate Social Responsibility in some aspects of social policy

Zdzisław Pisz: Social policy in enterprises and corporate social responsibility in the period of system transition in Poland	103
Janusz Reichel: Social responsibility of organisations from different sectors	110
Mirosław Grewiński: Relations between multisectoral social policy and the concept of corporate social responsibility	118
Stanisław Kamiński: Public-private partnership as a form of intersectoral relations	127
Andrzej Sztando: Social responsibility deficiencies of local authorities in local development strategic planning	138
Joanna Szczepaniak: About the idea of social responsibility of family as an entity of social policy – some reflections	156

Part 3. Corporate Social Responsibility in opinions and practice in Poland

Ewa Stawicka: Subjective assessment of Corporate Social Responsibility in future entrepreneurs' opinion	165
Joanna Krasodomska: Corporate Social Responsibility in the operations of Polish enterprises and in students' education	176
Paweł Chlipała: Corporate Social Responsibility in Poland – results of CSR campaign analysis	184
Anna Szcześniak: “Fair play businesses” – Corporate Social Responsibility in practice	192
Janusz Kroik, Jan Skonieczny: Building the coalition for Corporate Social Responsibility	206

Part 4. Good and bad practice of Corporate Social Responsibility

Katarzyna Lorecka, Jacek Murawski, Marek Kosycarz: Employee volunteering as an innovative instrument of corporate employee motivation policy on the example of Microsoft Ltd. company	224
Magdalena Kaźmierczak: Corporate Social Responsibility (CSR) – the factor of human capital development in the organization	233

Ewa Beck-Krala, Katarzyna Klimkiewicz: Towards aware policy of social responsibility in higher education	247
Anna Brdulak: Diversified levels of advancement of good and bad practices on the example of chosen companies	256
Maria Roszkowska-Śliż: Media and their social responsibility. Case studies analysis	270
Ewa Gluszek: Effectiveness of CSR initiatives as a strategy of corporate reputation insurance during crisis	285
Paweł Żuraw: Social responsibility of drivers' education centers in the light of legal norms regulating the education trade organization	296
Dorota Teneta-Skwiercz: Corporate philanthropy – its essence, forms and reasons of enterprises' charity	305

**Part 5. The role of stakeholders
in shaping the policy of Corporate Social Responsibility**

Elżbieta Kolasińska: Stakeholders and the organization's social responsibility	313
Adriana Paliwoda-Matiolańska: Consumerism and Corporate Social Responsibility	326
Małgorzata Koszewska: Consumers' role in the development of corporate social responsibility in Poland, particularly regarding the market for textiles and clothing	334
Agata Pierścieniak: Young workers' attitude towards Corporate Social Responsibility	344

**Part 6. Standards, reporting and assessment
of Corporate Social Responsibility**

Grażyna Aniszewska: Corporate Social Responsibility according to 100 largest companies of Central and Eastern Europe	356
Piotr Wójcik: Diffusion of the Corporate Social Responsibility standards in industrial networks in Poland	366
Zbigniew Antczak: Corporate Social Responsibility in the perspective of managers and consumers (the results of a survey)	375
Tomasz Brzozowski: Continuous improvement of integrated management systems in the area of corporate responsibility	384
Grzegorz Zasuwa: The degree of application of the GRI guidelines in European companies' reports on Corporate Social Responsibility	395

Agata Rudnicka: The role of Corporate Social Responsibility in risk management	403
Renata Koneczna, Łukasz Lelek: Environmental assessment of automotive enterprises – application of LCA method	414
Magdalena Stefańska: CSR and corporate value	425

Katarzyna Bachnik

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

KULTUROWO-ETYCZNY WYMIAR SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Streszczenie: W artykule poruszono temat motywów podejmowania inicjatyw z zakresu CSR. Autorka wychodzi z założenia, że zgłębienie motywacji i poznanie źródeł pewnych zakorzenionych przekonań w sferze kulturowo-etycznej może przyczynić się do upowszechnienia tego rodzaju aktywności firm. Na tle procesu rozwoju koncepcji CSR, zaproponowanego przez Wayne'a Vissera, toczy rozważania o kryteriach dokonywania etycznej oceny biznesu (podpierając się tezami Jana Hartmana), a także uwypukla rolę przywódców firm w upowszechnianiu pożądaných zachowań.

Słowa kluczowe: etyka, CSR, kultura.

1. Wstęp

Obszarowi społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR) poświęca się ostatnio dużo uwagi. W znacznej mierze za sprawą upublicznionych i szeroko komentowanych w różnych kanałach komunikacji przypadków korzystnego bądź negatywnego oddziaływania konkretnych przedsiębiorstw na środowisko naturalne, pracowników lub społeczności, w jakich funkcjonują. Tak jak jedne podmioty urastają do rangi wzorca w zakresie odpowiedzialnego postępowania, inne tracą reputację i dobre imię z takich samych, choć zwróconych w przeciwną stronę, powodów.

Analizy tych przypadków często skupiają się na konsekwencjach podejmowanych działań i stopniu realizacji oczekiwanych celów (przy czym celem może być zarówno przyczynienie się do powstania zmiany o charakterze behawioralnym lub faktycznym, jak i zaniechanie pewnych działań powodujących ograniczenie ujemnych skutków ubocznych prowadzonej działalności w jakimś wymiarze). Znacznie mniej miejsca poświęca się przesłankom podejmowania inicjatyw z zakresu CSR. Tymczasem zgłębienie motywacji i poznanie źródeł pewnych zakorzenionych przekonań w sferze kulturowo-etycznej może przyczynić się do upowszechnienia

tego rodzaju aktywności firm poprzez obalenie stereotypowych osądów i wskazanie trwałych podstaw takich postaw.

Celem niniejszego artykułu jest prowadzenie rozważań na tym polu. Punkt wyjścia stanowi proces rozwoju koncepcji CSR, powiązany z etyczną oceną przedsięwzięć podejmowanych przez poszczególne podmioty. Wątek moralnego wymiaru CSR został ponadto poszerzony o refleksje na temat kryteriów dokonywania etycznej oceny biznesu wraz z uwypukleniem roli przywódców firm w upowszechnianiu pożądanych zachowań.

2. Ewolucja podejścia do sfery CSR

Na przestrzeni lat obserwujemy pewną ewolucję podejścia do sfery CSR. U jej źródeł leży zarówno wzrost świadomości społecznej i biznesowej dotyczącej konieczności podejmowania tego rodzaju inicjatyw, jak i wykorzystywanie w tym celu coraz szerszego wachlarza narzędzi i praktyk. O przechodzeniu na wyższy poziom może również świadczyć podejmowanie wspólnych wysiłków, a więc zawiązywanie wielostronnych porozumień partnerskich celem skuteczniejszego i szybszego zrealizowania postawionych zadań (na uwagę zasługują zwłaszcza takie rozwiązania, jak sieci współpracy i platformy¹). Oczywiście, nie wszystkie podmioty gospodarcze znajdują się na tym samym etapie rozwoju pod względem wypełniania założeń CSR. W końcu w różnym stopniu angażują się w tego rodzaju działalność, budują kultury organizacyjne wokół innych wartości, zaczynają myśleć o swojej społecznej odpowiedzialności na różnych etapach rozwoju biznesu. O tym, jaką pozycję zajmują na mapie CSR, decyduje wiele zmiennych. Ale dość istotnym czynnikiem, pozwalającym prognozować głębokość i długotrwałość tego zaangażowania, pozostaje motywacja, a więc powody, które skłoniły firmę do zajęcia się pewnymi kwestiami: kwestiami ważnymi w oczach opinii publicznej i negatywnie oddziałującymi na otoczenie.

Mając właśnie ją na uwadze, Wayne Visser wskazuje na pięć etapów rozwoju idei CSR w biznesie². Wyróżnia działania o charakterze defensywnym, charytatywnym, promocyjnym, strategicznym i systemowym.

Motywy podejmowania tych pierwszych jest chciwość rozumiana niekiedy jako wybór mniejszego zła. Innymi słowy, firmy podejmują działania społecznie odpowiedzialne na zasadzie spontanicznych interwencji, gdy mogą w ten sposób zapobiec większym szkodom (na przykład ograniczeniu wartości dla akcjonariuszy), „obejść” niekorzystne regulacje prawne lub uniknąć kar (na przykład za nieprzestrzeganie branżowych norm środowiskowych).

¹ Szerzej na ten temat np. B. Drayton, V. Budinich, *Nowy sojusz na rzecz globalnych zmian*, „Harvard Business Review Polska”, luty 2011, s. 56 i n.

² W. Visser, *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*, „Journal of Business Systems, Governance and Ethics” 2010, Vol. 5, No. 3, s. 7-22.

Z charytatywnymi, a więc wspartymi filantropią działaniami CSR mamy do czynienia, gdy firma wspiera pewne cele społeczne i środowiskowe, przekazując darowizny lub sponsorując specjalnie organizowane imprezy czy uroczystości, co w efekcie umacnia pozycję pewnych społeczności lokalnych lub organizacje społeczne.

U źródeł podejmowania promocyjnych inicjatyw z zakresu CSR leży korporacyjna strategia marketingowa oraz przekonanie, że można je potraktować jako inwestycje piarowe i wykorzystać do umocnienia wizerunku marki lub wsparcia propagowanej reputacji firmy.

Przeniesienie działań CSR na poziom strategiczny wiąże się z ich powiązaniem z podstawowym obszarem działalności firmy. Firma dostrzega wartość w przestrzeganiu zasad zrównoważonego rozwoju lub wprowadzeniu systemów zarządzania nakierowanych na monitorowanie wpływu firmy na środowisko naturalne i otaczające ją społeczności lokalne. Innymi słowy, zaangażowanie na tym polu może przynosić jej korzyści (w postaci pewnych usprawnień procesowych lub wzrostu efektywności). Zwrócenie uwagi na aspekt CSR jest tu więc zbieżne z usprawnieniem prowadzonej działalności.

Jednak dopiero przyjęcie perspektywy systemowej oznacza wzięcie prawdziwej odpowiedzialności za swoje czyny (i zaniechania). Firma, która w ten sposób podchodzi do obszaru CSR, stara się zgłębić podstawowe przyczyny stosowania nieodpowiedzialnych praktyk i podążania drogą niezrównoważonego rozwoju. Często wiąże się to z koniecznością modyfikacji istniejącego modelu biznesowego lub przyjęcia nowego, nawet takiego o charakterze innowacyjnym.

O tym, jaką formę aktywności na polu CSR przyjmie firma, często decyduje jej kultura organizacyjna lub postawa prezesa (albo kadry zarządzającej wyższego szczebla). Istniejący w firmie system motywacyjny, uzależnianie pochwał i nagan od wyników poszczególnych pracowników, presja zarówno na osiąganie celów krótkookresowych, jak i wywierana przez rynek, a także zdefiniowane mierniki postępu i sukcesu sprzyjają jednym zachowaniom, a ujmują atrakcyjności innym. W tym sensie to, czy firma wybierze defensywne, charytatywne czy promocyjne podejście w obszarze CSR, może być pochodną praktyk i zachowań ugruntowanych już w niej w innych sferach. A przyjmując, że poszczególne podejścia wydają się bardziej lub mniej etyczne, uzasadnione, pożądane, tym istotniejsza staje się ta kwestia. Z drugiej strony, być może określenie, czy firma postępuje etycznie czy nie, należy odnosić do całości jej działalności, zamiast ograniczać się w osądach jedynie do aktywności na polu CSR – co często ma miejsce w przypadku jednorazowych akcji internetowych nakierowanych na ujawnienie nagannych praktyk biznesowych, jakich dopuszczają się duże przedsiębiorstwa.

3. Etyka w kontekście biznesowym

Sfera etyki nie jest łatwo definiowalna, a ramy pozwalające stwierdzić, co jest etyczne, a co nieetyczne, bywają zamazane i niejednoznaczne. W biznesie nace-

chowany ostrą rywalizacją i dużą niepewnością, w którym przeważa powszechny pogląd, że tylko zwycięzca ma rację, a do sukcesu nie zawsze prowadzi uczciwa droga, jeszcze trudniej ferować sprawiedliwe wyroki w tej materii. W samym tylko kontekście CSR działania firm mogą wydawać się etycznie kompromisowe. Czy można bowiem jednoznacznie skazać na potępienie firmę, która z nieczystych pobudek realizuje projekty ochrony środowiska? W końcu efekty jej działalności będą pozytywne. Na podobnej zasadzie rodzi się pytanie, czy można jednoznacznie obwiniać za negatywne konsekwencje podjętych działań podmioty, które nie miały pełnej świadomości, że ich czyny spowodują na przykład zanieczyszczenie środowiska. Może zamiast przyklejać im etykietkę nieetycznych, należałoby raczej je określić mianem nieodpowiedzialnych, nieostrożnych, nieprzewidyujących? Czy w ogóle takie rozróżnianie ma sens?

Wydaje się, że ma o tyle, iż łatwiej zwalczać złe praktyki i rugować złe zachowania tam, gdzie ta świadomość etyczna albo nie istnieje, albo została przyćmiona usprawiedliwiającymi założeniami w stylu „inaczej się nie da” lub „wszyscy tak robią”. Trudno oczekiwać, by firmy, które po dokonaniu rachunku zysków i strat z pełnym wyrachowaniem przyzymkają oko na niepoprawne praktyki swoich pracowników i partnerów biznesowych lub nawet do nich zachęcają – co można chyba przyjąć za dowód na to, że społeczne i środowiskowe konsekwencje ich działań nie mają dla nich większego znaczenia, nagle zwróciły się w stronę systemowego podejścia do CSR, które wydaje się pewnym idealnym wzorcem. Łatwiej uwierzyć, że jeśli podejmą jakieś przedsięwzięcia z zakresu CSR, to prawdopodobnie z musu. Dlatego też odnalezienie wartości i motywacji leżących u podstaw kultur organizacyjnych i pożądanych w firmach zachowań może przełożyć się na szerszą aplikację tych „lepszych” wersji strategii odpowiedzialnego biznesu.

W tym miejscu warto zaznaczyć, że, jak pokazują rozliczne badania, aktywność na polu CSR przejawiają niemal wyłącznie duże podmioty gospodarcze, korporacje międzynarodowe, liderzy rynków, najsilniejsze marki. Wszelkiego rodzaju sprawozdawczość, rankingi i raporty ograniczają się do zaledwie kilku tysięcy podmiotów³. To zdecydowana mniejszość. A jeśli do tego przyjąć za niektórymi badaczami, że nie ma pozytywnego sprzężenia między zaangażowaniem na polu CSR i wynikami finansowymi przedsiębiorstw⁴, tym bardziej interesujące stają się sposoby na przekonanie pozostałej większości do angażowania się w obszar CSR w sposób moralnie usprawiedliwiony. Czy biznes może w tym upatrywać swojej szansy?

Wydaje się, że to zależy od kultury etycznej biznesu. Odrzucając skrajne twierdzenie, że biznes powinien być „bezgrzeszny”, innymi słowy, że powinien wręcz dogmatycznie trzymać się zasad sformułowanych w powszechnie zaakceptowanych kodeksach dobrych praktyk, dopuszczamy bardziej realne scenariusze

³ Tamże, s. 10.

⁴ Tamże, s. 11-12.

behawioralne. Zakładają one niejednoznaczne etycznie zachowania, na które decydujemy się z uwagi na różne okoliczności towarzyszące i sploty wydarzeń. Ale skłaniając się ku optymistycznej w swej istocie ocenie Jana Hartmana, należy chyba udzielić na postawione pytanie odpowiedzi twierdzącej.

Jan Hartman wychodzi bowiem z założenia, że wszyscy z natury chcemy postępować etycznie, choć zdarza się nam działać bez skrupułów i dopuszczać niejednoznacznych etycznie występków. I w równym stopniu dotyczy to ludzi biznesu. Zwraca również uwagę na trzy podstawowe elementy decydujące o poziomie naszej moralności i stanowiące kryteria oceny. Są nimi: przyzwoitość określająca pewne minimum etyczne, dobra wola rozumiana jako działania podejmowane w dobrej wierze oraz postęp moralny, który wyznacza nie tyle zmniejszającą się liczba czynów nagannych, afer i nadużyć, ile wzrost świadomości moralnej. Jak zresztą dowodzi ten autorytet w sprawach etyki, biznes może mieć w tym względzie raczej powody do dumy niż wstydu⁵.

Jak się wydaje, przypadków oczywistego łamania zasad gry biznesowej nie ma już zbyt wielu. Nieuczciwość na tak elementarnym poziomie, jak niedotrzymywanie zobowiązań umownych, niewywiązywanie się z ustaleń z partnerami, dopuszczanie się kłamstw w przekazach marketingowych, sprzedawanie wadliwych produktów, manipulowanie wizerunkiem firmy, jest szybko wychwytywana i piętnowana. Biorąc pod uwagę, że na szali kładziona jest rzetelność i wiarygodność firmy, nieuczciwość tego rodzaju zwyczajnie się nie opłaca. Przedsiębiorstwa są raczej „winne” zachowań, które być może nie są zakazane, ale które budzą pewne wątpliwości. Zachowań, które choć dopuszczalne, wydają się nieetyczne. I by ograniczyć ich skalę, potrzebna jest wyższa świadomość moralna.

Patrząc na ostatnie przypadki skandali z udziałem firm, które do moralnego pionu postawiła opinia publiczna (takie jak wyciek ropy na platformie British Petroleum i niszczenie lasów tropikalnych Amazonii przez dostawców firmy Timberland), wydaje się, że i w tej sferze sytuacja nie jest beznadziejna. Zarówno firmy, jak i ich interesariusze stają się coraz bardziej krytyczni, wnikliwiej przyglądają się sobie i zaczynają dostrzegać problemy o charakterze etycznym tam, gdzie wcześniej w ogóle ich nie zauważano. To świadczy o tym, że na działalność biznesową patrzemy znacznie szerzej i wielowymiarowo.

Jednym z przejawów etyczności jest prawdomówność i rzetelność w procesach komunikacji. W dobie zaawansowanych technologii i niemal nieograniczonego dostępu do informacji za sprawą Internetu ta kwestia nabiera szczególnego znaczenia. Zatajanie informacji przemawiających na niekorzyść firmy, podawanie zniekształconego obrazu jej kondycji finansowej, przekłamywanie informacji o ofercie pro-

⁵ J. Hartman, *Między jasnymi wyborami a różnymi odcieniami szarości*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2011, s. 53 i n.

duktowej (czy usługowej) lub bezpodstawne szkalowanie konkurentów branżowych może szybko przynieść skutek odwrotny do zamierzonego. Nic tak nie rujnuje reputacji firmy jak niespójna i nieprawdziwa komunikacja, a niezadowolonych, zawiedzionych, rozczarowanych, oszukanych klientów i partnerów może być bardzo trudno „odzyskać” (sytuacja jest jeszcze trudniejsza w przypadku utraty zaufania lojalnych członków społeczności danej marki, którzy są z nią emocjonalnie związani i dlatego silniej odczuwają niesprawiedliwości, jakie wyrządza im firma⁶).

W tym kontekście na osobę pełniącą funkcję prezesa lub na przywódcę należy patrzeć jak na „przekaznik” etycznych postaw. Pracownicy szeregowi i kadra zarządzająca niższych szczebli poszukują wskazówek, jak postępować, patrząc w górę hierarchii służbowej. Niezależnie od tego, jak oceniają moralność szefa, w większym lub mniejszym stopniu wzorują się na nim. Może nie próbują odwzorowywać wszystkich jego zachowań, ale doszukują się logiki stojącej za jego działaniami, by zrozumieć jego pobudki i lepiej „wpasować się” w krajobraz firmy.

Mając na uwadze ten fakt, warto dostrzec przykład, jaki daje prezes globalnego koncernu informatycznego HCL Technologies Vineet Nayar. Gdy obejmował to najwyższe stanowisko w firmie, doszedł do wniosku, że wymaga ona gruntownej przebudowy (z uwagi na utratę udziału w rynku i zainteresowania klientów oraz głębokie i częste zmiany zachodzące w sektorze usług IT). Postanowił więc przekonać pracowników do konieczności wdrożenia zmian, stwarzając im możliwość wyrażania szczerych opinii bez obawy o jakiegokolwiek konsekwencje z tego tytułu, a także budując kulturę przejrzystości i wzajemnego szacunku. Ale nie uciekł się do tradycyjnego i mało skutecznego sposobu wygłaszania wzniosłych, bezosobowych przemów. Zaczął od samego siebie, licząc, że pracownicy pójną jego śladem. I tak, na przykład, jako pierwszy upublicznił w firmowym intranecie wyniki swojej oceny 360 stopni, by umożliwić wszystkim przekazywanie mu informacji zwrotnych. By zaś przełamać dystans i sztywność grupowych spotkań, zaskakiwał swoje audytorium występem tanecznym (a jest w tym względzie amatorem), a następnie zachęcał zgromadzonych do współudziału w tańcu. W ten sposób, po chwili odprężenia, pracownicy innym okiem patrzyli na swojego prezesa i byli bardziej otwarci na wymianę poglądów o trudnej sytuacji firmy.

Zademonstrowana przez Vineeta Nayara pewna otwartość w kontaktach interpersonalnych, wyciąganie na światło dzienne niepokojących danych i jasne ich komunikowanie, a także poszukiwanie autentycznego zaangażowania wśród personelu (za pomocą kreatywnych rozwiązań) to zachowania, które, choć były zorientowane na konkretny, wymierny cel, nie stały w sprzeczności z wartościami

⁶ Szerzej: G.C. Kane i in., *Budowanie społeczności*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009-styczeń 2010, s. 138 i n.; S. Fournier, L. Lee, *Sprawdzone sposoby budowania społeczności wokół marki*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2011, s. 72 i n.

etycznymi. Co więcej, można powiedzieć, że kultywował on kulturę opartą na zasadach etycznych, a o tym, że odniósł w swoich posunięciach sukces, świadczą liczby: w ciągu czterech lat firma niemal potroiła roczne przychody, podwoiła swoją wartość rynkową, a w rankingu Hewitt Associates zdobyła miano najlepszego pracodawcy w Indiach⁷.

Kwestia przejrzystości miała także fundamentalne znaczenie dla prezesa firmy Timberland, Jeffa Swartza, w momencie, gdy musiał odpowiedzieć na ataki ze strony aktywistów ekologicznych oskarżających firmę o wspieranie pracy niewolniczej, niszczenie lasów tropikalnych Amazonii i pogłębianie globalnego ocieplenia. Zamiast zwyczajnie zaprzeczać, prezes postanowił stawić czoła sytuacji kryzysowej w sposób odpowiedzialny. Podjął decyzję, by gruntownie zbadać sprawę, sprawdzić zasadność zarzutów kierowanych pod adresem firmy, a także informować w sposób klarowny i systematyczny opinię publiczną o podejmowanych działaniach. W toku prac postanowił także nawiązać współpracę z ekologami i brazylijskimi dostawcami, ufając, że wspólnie zdołają wypracować lepsze rozwiązanie rzeczywistego problemu⁸.

Prezes miał prawo zareagować w tej sytuacji emocjonalnie. Oskarżeniom o brak „zielonej” odpowiedzialności mógł przeciwstawić dotychczasowe osiągnięcia firmy w obszarze ochrony środowiska naturalnego (zasadzenie miliona drzew w Chinach, organizowanie wspólnotowych imprez odnawiania obszarów zielonych w miastach na całym świecie). Jednak wziął pod uwagę, że aż 65 tysięcy ludzi zdecydowało się do niego napisać i wyrazić swoje zaniepokojenie postawą firmy. To wystarczyło, by i on sam zaczął zadawać trudne pytania i poszukiwać niełatwych odpowiedzi (abstrahując zupełnie od wszelkich negatywnych skutków, jakie mogło za sobą pociągnąć zlekceważenie tego masowego głosu upomnienia). Podejmując działania nakierowane na szczegółowe ustalenie przebiegu całego procesu produkcyjnego na wszystkich etapach łańcucha dostaw, wysłał czytelny komunikat, że zależy mu na wyjaśnieniu całej sytuacji, a projektując wraz z innymi zainteresowanymi stronami rozwiązania, mające zapobiegać nieetycznym i szkodliwym praktykom, dowiódł, że nie kierował się li tylko chęcią ochrony reputacji marki, ale również pewną wrażliwością na środowisko naturalne (*nota bene* zakorzenioną w kulturze organizacyjnej) i pewnym dobrem społecznym. To zyskało firmie zwolenników gotowych wesprzeć ją w tych staraniach. I wyróżniło na tle innych graczy branżowych.

⁷ V. Nayar, *A Maverick CEO explains how he persuaded his team to leap into the future*, „Harvard Business Review Polska”, czerwiec 2010, s. 110 i n.

⁸ J. Swartz, *Jak prezes Timberlandu stawiał czoła rozgniewanym aktywistom*, „Harvard Business Review Polska”, marzec 2011.

4. Podsumowanie

Niełatwo wplatać wątek etyczno-kulturowy w kontekst organizacyjny i biznesowy. Bez względu na to, czy przedmiotem analizy ma być niewielkie przedsięwzięcie z udziałem kilku osób czy działalność dużej korporacji międzynarodowej zatrudniającej setki, a nawet tysiące pracowników, jak mówi John Kotter, „wkraczamy na grząski grunt ludzkiej natury i dynamiki grupy”⁹. A wtedy trudno o twierdzenia lub wskazówki, które byłyby prawdziwe w odniesieniu do wszystkich i do tego we wszystkich okolicznościach.

Dlatego zarysowane powyżej koncepcje teoretyczne odnoszące się do etapów rozwoju koncepcji CSR w biznesie oraz kryteria etycznej oceny biznesu stanowią pewne tło dla rozważań o postawach indywidualnych menedżerów i przedsiębiorców, a także zarządzanych przez nich przedsiębiorstw. Można o nich też myśleć w kategoriach pewnych ram metodycznych, pozwalających umiejscowić te firmy względem innych graczy rynkowych i określić ich wzajemne relacje.

Przedstawione przykłady dwóch liderów dowodzą, że można odnieść sukces biznesowy, zachowując spójność z wyznawanymi wartościami. Co więcej, ich etyczna postawa odbiła się echem wśród ich podwładnych i skłoniła do zaakceptowania lub przyjęcia podobnego systemu etycznego. Można chyba powiedzieć, że w pewnym sensie uosabiają ideę cichego przywództwa moralnego Josepha Badaracca, gdyż podjęli się rozwiązania pewnych problemów bez zbędnego rozgłosu, bez zbędnych ofiar, za to dążąc do celu cierpliwie i małymi krokami¹⁰.

Literatura

- Badaracco J.L., *Nie jest nam potrzebny kolejny bohater*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2008.
- Drayton B., Budinich V., *Nowy sojusz na rzecz globalnych zmian*, „Harvard Business Review Polska”, luty 2011.
- Fournier S., Lee L., *Sprawdzone sposoby budowania społeczności wokół marki*, „Harvard Business Review Polska”, kwiecień 2011.
- Hartman J., *Między jasnymi wyborami a różnymi odcieniami szarości*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2011.
- Kane G.C., Fichman R.G., Gallagher J., Glaser J., *Budowanie społeczności*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień 2009-styczeń 2010.
- Kotter J.P., Kehoe J., *How to save good ideas*, „Harvard Business Review”, październik 2010.

⁹ J.P. Kotter, J. Kehoe, *How to save good ideas*, „Harvard Business Review”, październik 2010, s. 129 i n.

¹⁰ J.L. Badaracco, *Nie jest nam potrzebny kolejny bohater*, „Harvard Business Review Polska”, wrzesień 2008, s. 69 i n.

Nayar V., *A Maverick CEO explains how he persuaded his team to leap into the future*, „Harvard Business Review”, czerwiec 2010.

Visser W., *The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business*, „Journal of Business Systems, Governance and Ethics” 2010, Vol. 5, No. 3.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY FROM ETHICAL AND CULTURAL PERSPECTIVE

Summary: The article focuses on the motives why enterprises implement CSR initiatives. As a starting point it suggests that understanding the sources of some deeply rooted values and beliefs, that are attributed to one's culture or ethics, may result in more companies taking up such projects. The paper briefly describes the development process of CSR idea, authored by Wayne Visser, considers the criteria we can use to evaluate business ethics (derived from Jan Hartman), and emphasizes the role of leaders who may boost preferred behavior among their followers and employees.

Keywords: ethics, CSR, culture.