Dylematy konceptualizacji

społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

70 LAT WYDAWNICTWA
UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO
WE WROCŁAWIU
1955-2025

Agnieszka Sokołowska-Durkalec

Dylematy konceptualizacji

społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2025

Recenzja
Ewa Mazur-Wierzbicka

Redakcja wydawnicza
Dorota Pitulec

Korekta
Barbara Łopusiewicz

Skład i łamanie
Elżbieta Krok

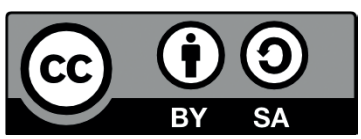
Projekt okładki
Beata Dębska

Na okładce wykorzystano zdjęcie z zasobów

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2025

Nota copyright obowiązuje do 31 grudnia 2025.
Kopiowanie i powielanie w jakiejkolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

Od 1 stycznia 2026 publikacja dostępna na licencji Creative Commons
Uznanie autorstwa-Na tych samych warunkach 4.0 Międzynarodowe (CC BY-SA 4.0).
Skrócona treść licencji na https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.pl



ISBN 978-83-68394-06-1 (dla wersji drukowanej)
ISBN 978-83-68394-07-8 (dla wersji elektronicznej)
DOI: 10.15611/2025.07.8

Cytuj jako: Sokołowska-Durkalec, A. (2025). *Dylematy konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Agnieszka Sokołowska-Durkalec ORCID: 0000-0002-0708-9162

Druk i oprawa: TOTEM

Kochanemu Mężowi

Spis treści

Wstęp **9**

Rozdział 1. Uzasadnienie potrzeby identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa **19**

1.1. Znaczenie konceptualizacji w tworzeniu ładu pojęciowego w naukach o zarządzaniu 19
1.2. Identyfikacja dylematów jako element tworzenia refleksyjnej wiedzy teoretycznej w naukach o zarządzaniu 25
1.3. Problematyczny potencjał społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa 35
1.4. Od zmierzchu społecznej odpowiedzialności do wzrostu społecznej nieodpowiedzialności 40
1.4.1. Kilka słów o krytyce koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – perspektywa ideologiczna 40
1.4.2. Ograniczenia i dysfunkcje koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa 52
1.4.3. Kontekst społeczno-gospodarczy zainteresowania problematyką społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa 73
1.5. Identyfikacja dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa – założenia teoretyczne i badawcze 78
1.5.1. Syntetyczne założenia konceptualne dotyczące identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa 78
1.5.2. Stan i kierunki badań nad problematycznym ujęciem konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa wraz z opisem procedury badawczej 83
1.5.3. Metodyka badań właściwych 109

Rozdział 2. Dylematy podstawowej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa **117**

2.1. Dylematy związane z rozumieniem pojęcia nieodpowiedzialności 117
2.2. Różnorodność i niejednoznaczność pojęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa 133

2.3. Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa versus społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa 155
2.4. Dylematy modelowania społecznej nieodpowiedzialności 172
2.4.1. Społeczna nieodpowiedzialność w modelach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa 172
2.4.2. Wybrane propozycje modelowego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa 213

Rozdział 3. Dylematy rozszerzonej konceptualizacji (instytucjonalizacji) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa 251

3.1. Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa jako koncepcja zarządzania – przesłanki i synteza modelowego ujęcia 251
3.2. Kluczowe składniki koncepcji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa 263
3.2.1. Podmiot społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa 263
3.2.2. Przedmiot społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa 281
3.2.3. Intencjonalność w społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa 315
3.2.4. Identyfikacja przejawów społecznej nieodpowiedzialności w kontekście zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością w przedsiębiorstwie 330
3.3. Antecedencje społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa 339
3.4. Konsekwencje społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa 357

Zakończenie wraz z wnioskami 371

Literatura 391

Spis rysunków 429

Spis tabel 431

Abstract 433

Streszczenie 437

Wstęp

Współcześnie przedsiębiorstwa podlegają nieustannej presji społecznej, w ramach której interesariusze zgłaszają konkretne oczekiwania związane z zapotrzebowaniem na wysokiej jakości etyczne relacje i związane z nimi efekty. Wiąże się to także z potrzebą tworzenia sprzyjających warunków organizacyjno-zarządczych do zrównoważonego funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw (Carroll i Brown, 2018). Aktywność gospodarcza człowieka obarczona jest ciężarem odpowiedzialności za wielowymiarową i wielokierunkową działalność w zazwyczaj niesprzyjającym stabilności otoczeniu, promieniującym na wnętrze organizacji. Odpowiedzialne podejmowanie decyzji przez zarządzających ma różne oblicza i odcienie, a wyzwania i różnorodne czynniki mogą wpływać na naturalne poruszanie się po kontinuum odpowiedzialności i na balansowanie między odpowiedzialnością a nieodpowiedzialnością. Aksjologiczną warstwę podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie i gotowości ponoszenia za nie odpowiedzialności należy rozpatrywać nie tylko w pozytywnym ujęciu, trzeba też przede wszystkim identyfikować i oceniać obszary problemowe. Paradoksalnie sprzyja temu wzrost znaczenia społecznego **społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa** (*Corporate Social Irresponsibility* – CSI) oraz zainteresowania badawczego tym zjawiskiem, nie tylko jako odpowiedzi na dynamikę oraz wielowymiarowość kontekstu społeczno-gospodarczego działalności przedsiębiorstw, ale także jako efektu niedostatków teoretycznych, metodologicznych i dysfunkcyjnej realizacji w praktyce pierwotnej i pokrewnej koncepcji **społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa** (*Corporate Social Responsiblity* – CSR) (Carroll, 2021; Carroll i Brown, 2018; Clark i in., 2022).

Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa nie może być traktowana jako zjawisko o dobrze rozpoznanych granicach i jednoznacznej konotacji. I mimo upływu prawie 50 lat od ukazania się pierwszej publikacji na ten temat (Armstrong, 1977), CSI nadal uważana jest za problematykę w fazie wzrostu (Iborra i Riera, 2022; Tan X i in., 2024). Brak zgody badaczy co do jej podstaw

epistemologicznych i ontologicznych widoczny jest dopiero w gruntującym się aparacie pojęciowym, który wymaga weryfikacji i doskonalenia. Potwierdzeniem tego są ustalenia, że złożone społeczne problematyki z nurtu aksjologicznego, i to o zdecydowanie negatywnej konotacji z uniwersalnymi wartościami, poddawane są długoterminowej próbie akceptacji społecznej, budowie teorii i empirycznej weryfikacji (Babbie, 2008; Colquitt i Zapata-Phelan, 2007; Danielson, 2004; Nowak, 2010). Wysiłki tworzenia podstaw terminologicznych i koncepcyjnych skupia w sobie proces konceptualizacji. **Konceptualizacja** ma znaczenie w tworzeniu ładu pojęciowego poprzez metodyczne kolekcjonowanie oraz porządkowanie aparatu pojęciowego, a także podejmowanie *refleksji teoretycznej.* Tworzenie refleksyjnej wiedzy w procesach kumulacji wiedzy i problematyzacji ma związek z identyfikacją **dylematów** natury teoretycznej, dostarczających określonych wskaźników i zmiennych do pomiaru zjawisk, a także dotyczących konceptualizacji problematyki w postaci określania zasad dbania o dyscyplinę stosowania podstawowych pojęć ze szczególnym uwzględnieniem relacji między kategoriami, składnikami i elementami zarządzania oraz wpływem licznych uwarunkowań (Alvesson i Sköldberg, 2009; Alvensson i Sandberg, 2011; Danielson, 2004; Lichtarski, 2015; Sułkowski, 2015; Strużyna, 2020). Problematyka społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa wymaga badawczego wysiłku problematyzacyjnej weryfikacji także z uwagi na zidentyfikowane luki, głównie: eksploracyjną, eksplanacyjną, taksonomiczną i metodologiczną. Syntetycznie można skomasować tę wielowymiarowość luk poprzez stwierdzenie, że w literaturze przedmiotu brakuje całościowego opisu, wyjaśnienia oraz systematyzacji kontekstu i treści problematycznego charakteru społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, z perspektywy zarówno potrzeb konceptualizacji, jak i dylematów związanych z tym procesem. Na próżno też poszukiwać metodologicznej propozycji (wytycznych i wzorców diagnostycznych) dla tych obszarów badań. Dlatego w niniejszej monografii podjęto próbę rozpoczęcia (częściowo kontynuacji, na podstawie dotychczasowych doświadczeń badawczych autorki) procesu zapełniania wymienionych luk.

Praca ma charakter *konceptualno-teoretyczny*, a jej motywem przewodnim jest dążenie do wyjaśnienia licznych problematycznych kwestii dotyczących tworzenia specyficznego zestawu pojęć i konstruktów społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw.

Prezentacja zestawu celów oraz pytań badawczych wymaga najpierw przedstawienia *ustaleń terminologicznych* dotyczących zbioru *kluczowych pojęć* dla rozważań w pracy, tj.: nieodpowiedzialności, społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, konceptualizacji, dylematu i identyfikacji dylematów.

W pracy przyjęto, że w kontekście gospodarczej aktywności człowieka, **nieodpowiedzialność** przyjmuje postać wszelkich dysfunkcji wieloskładowego zobowiązania podmiotu (przedsiębiorcy, przedsiębiorstwa) wobec innych podmiotów/interesariuszy (osób, grup, organizacji)[1] osadzonego w specyficznych warunkach (w kontekście sytuacyjnym). Natomiast **społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa**[2], jako pojęcie komplementarne i/lub istotny element kontinuum rozważań o społecznej odpowiedzialności, oznacza brak lub niedostateczne ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne zobowiązanie przedsiębiorstwa względem podmiotów/interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych[3]. Ponadto może ona być przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, mając potencjał jako koncepcja zarządzania.

Konceptualizacja jest procesem obejmującym przetwarzanie gromadzonej wiedzy w pojęcia, definicje i określenia, wykorzystywane następnie do celów identyfikacyjnych i diagnostycznych. Nie jest ona zwykłą systematyzacją, ale wymaga głębszego namysłu czynnikowego i funkcjonalnego. W *autorskiej propozycji teoretycznej* podzielono konceptualizację na: **podstawową** i **rozszerzoną**. W podstawowej skupiono się na ustaleniach terminologicznych kluczowych pojęć, relacjach między CSI a CSR, a także modelowym ujęciu społecznej nieodpowiedzialności. W rozszerzonej zaś nawiązano do instytucjonalizacji społecznej nieodpowiedzialności jako kategorii synonimicznej do CSR z perspektyw osadzania i konkretyzacji pojęć w szerszym kontekście organizacyjnym i zarządczym.

Z uwagi na wysoce problematyczny i kontrowersyjny charakter tematyki społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa na potrzeby niniejszych rozważań, przyjęto najbardziej rozległą interpretację dylematów jako identyfikację kluczowych/węzłowych problemów. Wobec tego do składowych pojęcia **dylemat** zaliczono: *klasyczne ujęcie* dylematu jako alternatywy decyzji, *sprzeczność* jako dualizm, dychotomię, kontrast i napięcie, *paradoks* z założeniem powszechności jego występowania oraz *problematyczne kwestie* zarówno na *dużym poziomie ogólności*, jak i o *znacznej szczegółowości*.

---

[1] W ramach reguły wzajemności owo zobowiązanie może być rozpatrywane dwustronnie.

[2] Sposób rozumienia pojęcia „przedsiębiorstwo" został przedstawiony w dalszych częściach pracy.

[3] Teoretyczną podstawą dla definiowania pojęcia stały się: 1) zmodyfikowany czteroelementowy model współzależnych i niestopniowanych obszarów społecznej odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej – model Carrolla (docelowo – społecznej nieodpowiedzialności), wzbogacony o elementy i założenia modeli z grupy *before profit obligation* (przede wszystkim Kanga i Wood); 2) teoria interesariuszy jako baza dla modelu społecznej reakcji wobec podmiotów społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności; 3) modele społecznego działania Warticka i Cochrana oraz Wood (Sokołowska, 2013).

Łączenie składników **konceptualizacji (podstawowej i rozszerzonej) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa z potrzebą identyfikacji dylematów** zakłada ich rozpoznanie w zakresie: 1) definiowania kluczowych pojęć i określania relacji między nimi; 2) modelowego ujęcia CSI; 3) ustalenia ram koncepcyjnych z perspektywy zarządzania; 4) wyodrębnienia składników koncepcji (podmiotu, przedmiotu, intencjonalności, identyfikacji przejawów CSI w zarządzaniu społeczną nieodpowiedzialnością); 5) antecedencji i konsekwencji.

Zidentyfikowane luki i wstępna prezentacja sposobu rozumienia podstawowych pojęć prowadzą do określenia **problemu badawczego**, który sformułowano w formie pytania:

Jakie można zidentyfikować dylematy konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy jej problematycznego kontekstu?

Problem badawczy umożliwił określenie zestawu **celów** (ogólnego i szczegółowych) oraz korespondujących z nimi **pytań badawczych**.

Celem głównym niniejszej monografii jest identyfikacja dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy jej problematycznego kontekstu.

Z celu głównego wynika wiązka **celów szczegółowych**:

1. Prezentacja przesłanek uzasadniających potrzebę identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa.
2. Przedstawienie syntetycznych założeń konceptualnych i metodologicznych dotyczących identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa.
3. Ocena stanu i kierunków badań nad problematycznym ujęciem konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa.
4. Eksploracja, synteza i uporządkowanie dorobku publikacyjnego z perspektywy problematycznego ujęcia konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa w przekroju:
   a) identyfikacji dylematów podstawowej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa;
   b) propozycji modelowego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jako koncepcji zarządzania;
   c) identyfikacji dylematów rozszerzonej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Do **pytań badawczych** zaliczono następujące[4]:

---

[4] Numeracja pytań badawczych w poszczególnych częściach pracy, oprócz ogólnych odniesień w *Zakończeniu* jest odmienna od zaprezentowanej we *Wstępie* ze względu na przyjętą logikę

1. **Jakie są przesłanki uzasadniające potrzebę identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności?**
   1.1. Jakie jest znaczenie konceptualizacji w tworzeniu ładu pojęciowego w naukach o zarządzaniu?
   1.2. Jaką rolę odgrywa identyfikacja dylematów w tworzeniu refleksyjnej wiedzy teoretycznej w naukach o zarządzaniu?
   1.3. Co stanowi o problematycznym potencjale społecznej nieodpowiedzialności?
   1.4. Jakie argumenty składają się na krytykę koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy ideologicznej?
   1.5. Jakie ograniczenia i dysfunkcje koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz jakie społeczno-gospodarcze trendy dają podstawę do wzrostu zainteresowania społeczną nieodpowiedzialnością przedsiębiorstwa?
2. **Jakie są założenia konceptualne dotyczące identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?**
   2.1. Jakie rodzaje konceptualizacji można wyodrębnić w przypadku społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?
   2.2. Jaka jest specyfika rozumienia pojęcia „dylemat" w kontekście konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?
   2.3. Jakie składniki konceptualizacji podstawowej i rozszerzonej wymagają analizy i identyfikacji dylematów?
   2.4. Jakie można założyć efekty identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności?
3. **Jakie są stan i kierunki badań nad problematycznym ujęciem konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa i jakie w związku z tym można zidentyfikować luki badawcze?**
   3.1. Jakie są założenia metodologiczne związane z weryfikacją problematycznego ujęcia konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz wyłonienia na tej podstawie luk badawczych?
   3.2. Jaki jest stan badań dotyczących dylematów społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?
   3.3. Jaki jest potencjał publikacyjny dotyczący problematycznego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa w zakresie: liczby, miejsca (czasopismo i terytorium, którego dotyczą badania) i czasu publikacji, największej cytowalności, podejmowanych teorii i perspektyw

rozważań, eksponującą pytania badawcze we fragmentach pracy poświęconych prezentacji jej metodologicznych założeń (w punktach: 1.5.2 i 1.5.3).

oraz najważniejszych problemów w badaniach z perspektywy konceptualizacji CSI?

3.4. Jakie można zidentyfikować luki badawcze w przedmiotowym obszarze?

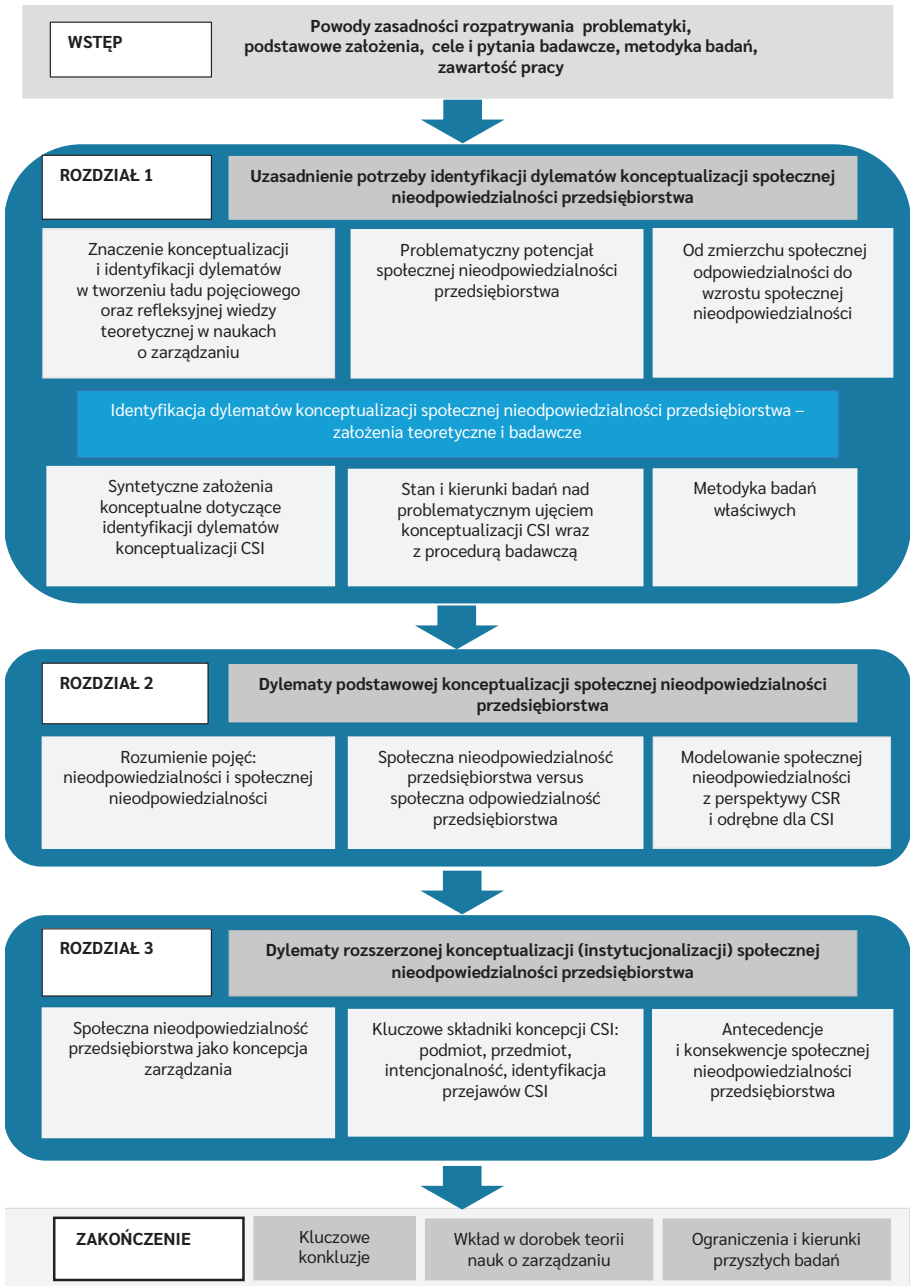
4. **Jakie są założenia metodologiczne dotyczące identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?**
5. **Jakie można zidentyfikować dylematy podstawowej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa? Jaka jest treść owych dylematów?**
   5.1. Jakie można zidentyfikować dylematy związane z rozumieniem pojęcia nieodpowiedzialności?
   5.2. Jakie można zidentyfikować dylematy wynikające z różnorodności i niejednoznaczności pojęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?
   5.3. Jakie można zidentyfikować dylematy dotyczące relacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa?
   5.4. Jakie można zidentyfikować dylematy związane z modelowaniem społecznej nieodpowiedzialności z perspektywy modeli społecznej odpowiedzialności oraz odrębnych modeli społecznej nieodpowiedzialności?
6. **Jakie można zidentyfikować dylematy rozszerzonej konceptualizacji (instytucjonalizacji) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa? Jaka jest treść owych dylematów?**
   6.1. Jakie są przesłanki i treść propozycji modelowego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jako koncepcji zarządzania?
   6.2. Jakie dylematy można zidentyfikować w określaniu podmiotu i przedmiotu społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?
   6.3. Jakie dylematy można zidentyfikować w określaniu intencjonalności w społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?
   6.4. Jakie dylematy są związane z identyfikacją przejawów społecznej nieodpowiedzialności w kontekście zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością w przedsiębiorstwie?
   6.5. Jakie można zidentyfikować dylematy związane z antecedencjami i konsekwencjami społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?

Realizacja wiązki celów oraz pytań badawczych była możliwa dzięki zaprojektowaniu i zrealizowaniu określonego **postępowania badawczego**, którego szczegółowy opis zawierają poświęcone metodologicznym aspektom poszczególne

części monografii. Zasadniczo w pracy wykorzystano *systematyczny przegląd literatury* (SPL) przedmiotu uzupełniony o przeglądy: *narracyjny i krytyczny* (w tym badanie dyskursów). Koncepcyjny charakter monografii wraz z badaniem skrajnie dużej luki badawczej, niewielki zbiór publikacji oraz specyfika problematyki badawczej (Clark i in., 2022) wymagały rozszerzenia procesu i wyników SPL o przegląd narracyjny wymagający analizy ręcznej dużych tekstów (DiMaggio i in., 2013; Kapoor i in., 2018). Celem uporządkowania analizy i wychwycenia dyskursów badaczy, z jednej strony podejmujących wspomniane problematyczne ujęcie CSI w sensie wymaganych elementów procedury badawczej, z drugiej w treści prac będących dyskusją na temat problematycznych aspektów CSI, zastosowano badanie dyskursów, stosując przykładowo koncepcję fenomenalnych i tematycznych struktur z „repertuaru interpretacyjnego" dyskursu (Keller, 2011; Wetherell i Potter, 1988). Oparto się na założeniu, że struktura zjawiska jest konstytuowana przez dyskurs (Keller, 2006), przez co można zwiększyć metodyczną kontrolę nad procesem interpretacji. Wobec tego, zgodnie z zaleceniem (Keller, 2006), istotne było zidentyfikowanie i zrekonstruowanie w ramach problematyzacji podstawowych struktur argumentacyjnych, współistniejących i konkurujących ze sobą dyskursów poprzez wielokrotne ponowne czytanie tekstów w celu stopniowego wychwytywania i identyfikowania znaczących dyskursów (jawnych i ukrytych), wedle przyjętego sposobu rozumienia dylematu. Identyfikacja zakładała wyłonienie *dylematów* istniejących w ramach *dyskursów będących przedmiotem rozważań* w badanych publikacjach oraz *dylematów hipotetycznych*. Efektem tej analizy stała się prezentacja poszczególnych części niniejszej monografii. Każdy jej rozdział osadzony jest w odpowiednich ramach teoretycznych oraz zawiera wyniki licznych badań empirycznych prowadzonych w ciągu ostatnich prawie 50 lat.

Tak sformułowanym celom, pytaniom badawczym i założeniom postępowania badawczego podporządkowano układ opracowania i konwencję przeprowadzonych w nim wywodów (rys. W1). W pracy wydzielono trzy rozdziały poprzedzone wstępem i podsumowane zakończeniem.

W **pierwszym rozdziale** zaprezentowano szeroką perspektywę dla uzasadnienia potrzeby identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, rozpoczynając od dyskusji na temat znaczenia konceptualizacji i identyfikacji dylematów w tworzeniu ładu pojęciowego oraz refleksyjnej wiedzy teoretycznej w naukach o zarządzaniu. Kontynuacja wprowadzających rozważań znajduje odzwierciedlenie także w prezentacji problematycznego potencjału społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz opisie jej kontekstu przez pryzmat wpływu dysfunkcjonalnej roli CSR jako koncepcji pokrewnej oraz negatywnych trendów w otoczeniu społeczno-gospodarczym współczesnych przedsiębiorstw.



Rys. W1. Struktura pracy

Źródło: opracowanie własne.

Esencją rozważań tego rozdziału są założenia teoretyczne i badawcze dotyczące identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Zgodnie z przyjętą w autorskiej propozycji konstrukcją konceptualizacji w **rozdziale drugim** można odnaleźć rozważania dotyczące dylematów podstawowej konceptualizacji w przekroju rozumienia pojęć nieodpowiedzialności i społecznej nieodpowiedzialności, relacji CSI z CSR, a także modelowania społecznej nieodpowiedzialności z perspektywy modeli społecznej odpowiedzialności oraz odrębnych modeli społecznej nieodpowiedzialności.

Rozdział trzeci stanowi prezentacja dylematów rozszerzonej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności. Wnikliwa weryfikacja i synteza modeli CSI dostarczyły podstaw do sformułowania przesłanek i treści propozycji modelowego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jako koncepcji zarządzania. Autorska propozycja stworzyła konstrukcję dla identyfikacji dylematów w określaniu podmiotu i przedmiotu społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, intencjonalności jako elementu postawy wobec społecznej nieodpowiedzialności oraz stosowania reguły wzajemności, a także identyfikacji przejawów w kontekście zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością w przedsiębiorstwie. Rozdział podsumowują rozważania dotyczące indywidualnych, organizacyjnych i instytucjonalnych antecedencji CSI oraz konsekwencji dla wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy, z uwzględnieniem problemu szkody i jej sprostowania.

Zakończenie podsumowuje całość wywodu, zawierając kluczowe konkluzje w odniesieniu do założeń badawczych monografii, prezentację obszarów wzbogacających dorobek teoretyczny nauk o zarządzaniu, a także ograniczenia oraz kierunki przyszłych badań.

***

Autorka pragnie wyrazić nadzieję, że wysiłek badawczy oraz twórcza pasja, które towarzyszyły powstawaniu niniejszej monografii, zaowocują jej pozytywnym przyjęciem zarówno przez – w ramach kumulatywnego przyrostu wiedzy – zainspirowanych badaczy przedmiotowej problematyki, jak i przez szersze grono zainteresowanych odbiorców – studentów, praktyków zarządzania, decydentów.

Rozdział 1

Uzasadnienie potrzeby identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

1.1. Znaczenie konceptualizacji w tworzeniu ładu pojęciowego w naukach o zarządzaniu

Nauki o zarządzaniu (polska współczesna nazwa to: nauki o zarządzaniu i jakości[1]) są od ponad stu lat dynamicznie rozwijającą się dyscypliną, której specyficzne cechy konstytuują nie tylko podstawowe założenia, ale i kierunki rozwoju zarówno obszarów badawczych, jak i metod poznania naukowego (metodyki badań). Owa specyfika dotyczy interdyscyplinarnego rodowodu nauk, ich ścisłego związku z praktyką (zarządzanie jest nauką stosowaną), osadzenia zjawisk, kategorii, mechanizmów i podmiotów w kontekście sytuacyjnym oraz organicznej złożoności, dynamiczności i zmienności. Jednocześnie brak ugruntowanych pryncypiów w postaci stałych paradygmatów, w większości przypadków „zapożyczone" instrumentarium badawcze oraz tendencja do mnożenia pojęć i kategorii, a także problemy z precyzyjnym uchwyceniem złożonych i interdyscyplinarnych zjawisk to tylko niektóre słabe punkty dyscypliny (Piwowar-Sulej i Sokołowska-Durkalec, 2022). Wobec tej specyfiki wysiłek badaczy reprezentujących nauki o zarządzaniu skierowany jest na współtworzenie tożsamości: samej dyscypliny (Lichtarski, 2015), jej twórców osadzonych w abstrakcyjnych i rzeczywistych elementach procesów poznawczych oraz praktyków zarządzania. Taki stan rzeczy niewątpliwie przyczynia się do niwelowania słabości nauk o zarządzaniu, a jednym z ważnych procesów budowania

[1] W monografii przyjęto uniwersalną, środowiskową (także w wymiarze międzynarodowym) nazwę dyscypliny: nauki o zarządzaniu, abstrahując, ze względu na liczne kontrowersje merytoryczno-formalne (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021), od obowiązującej od 2018 r. w Polsce nazwy: nauki o zarządzaniu i jakości.

owych tożsamości jest dbałość o ład pojęciowy problematyk będących przedmiotem zainteresowania w procesach badawczych z zakresu zarządzania.

Ład pojęciowy oznacza porządkowanie oraz doskonalenie aparatu pojęciowego problematyki przez weryfikację pojęć w określonych kontekstach merytorycznym i semantycznym. Jest on istotnym elementem w budowaniu trwałych fundamentów poznawczych dyscypliny naukowej. Charakter, wielopodmiotowość, tempo, ciągłość, zróżnicowanie przestrzenne i czasowe przyrostu wiedzy z danej dziedziny rzutują na ocenę rzetelności i oryginalności pracy naukowej. Walka z eklektyzmem w formułowaniu zestawu pojęć i ich pochodnych (podejść, orientacji, koncepcji) oraz niebezpieczne tworzenie się tzw. wątków pobocznych przyczyniają się do znacznych ograniczeń poznawczych złożonych problematyk społecznych, zwłaszcza w naukach o zarządzaniu (Lichtarski, 2015; Sułkowski, 2012). Niekontrolowana terminologiczna różnorodność osłabia także precyzję w formułowaniu problemów badawczych oraz praktycznych. Refleksja nad porządkowaniem pojęć dotyczy nie tylko procesów definiowania w wąskim zakresie, lecz także określania relacji, identyfikacji elementów składowych, przygotowania do operacjonalizacji, systematyzacji oraz weryfikacji dorobku pojęciowego z danej problematyki. Metodyczne kolekcjonowanie oraz porządkowanie aparatu pojęciowego, zwane *konceptualizacją*, jest ważnym elementem tworzenia podstaw teoretycznych problematyki zarządzania (Danielson, 2004). Istotnymi składowymi konceptualizacji są systematyzacje. Tworzenie teorii wyjaśniającej badane zjawiska jest produktem każdej nauki, gdyż wyrazem ludzkiej potrzeby rozumienia rzeczywistości są uogólnione, abstrakcyjne zdania orzekające o tym, co jest, jak oraz dlaczego przyjmuje określoną postać. W naukach o zarządzaniu ta potrzeba jest odczuwana szczególnie silnie, zarówno ze względu na wszechobecność obiektu badań, tj. organizacji, jak i na aspiracje do legitymizacji wśród nauk o dłuższej tradycji (Czakon, 2017). Teoretyzowanie to podejmowanie refleksji teoretycznej (Sułkowski, 2015), a proces teoretyzowania powinien prowadzić do wkładu teoretycznego, czyli znaczącego postępu w rozumieniu badanego zjawiska. Teoretyzowanie nie stanowi synonimu tworzenia teorii naukowej, jego znaczenie jest szersze. Zakłada nie tylko tworzenie teorii, ale też podejmowanie refleksji teoretycznej w ogóle, bez zakładania sukcesu końcowego w postaci teorii (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021). Tym bardziej, że tworzenie teorii jest szczególnym wyzwaniem dla nauk praktycznych, nie tylko ze względu na interdyscyplinarność problematyki i pola badawczego, ale również przez ograniczoną refleksję teoriotwórczą i metodologiczną (Sułkowski, 2012). Częsta skłonność w naukach o zarządzaniu do hołdowania ideałom epistemologicznym w postaci dążenia do obiektywizmu, neutralności aksjologicznej oraz uniwersalności teorii (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021) zmniejsza dynamikę procesów tworzenia wiedzy refleksyjnej. Wobec niepewności wiedzy w naukach o zarządzaniu teoretyzowanie

powinno więc dotyczyć nie tylko tworzenia, ale też testowania teorii (Colquitt i Zapata-Phelan, 2007). Według Sułkowskiego i Lenart-Gansiniec (2021) podziału teorii w naukach społecznych dokonuje się pod względem zakresu (mikro, mezo, makro), struktury (ściśle i luźno powiązane systemy myślowe) czy też przebiegu (procesy dynamiczne, statyczne). Jeśli chodzi o zakres, to w naukach o zarządzaniu znajdziemy najwięcej teorii średniego zasięgu i mikroteorii, o przebieg – analiz procesów dynamicznych, a o strukturę – luźnych systemów myślowych. Podział na poziomy teorii ma swoje źródło w koncepcji zasięgu Mertona (1982), a także w dychotomii zakresowego podziału teorii Eastona (1966). Proces budowania teorii kształtuje się cyklicznie lub też linearnie. W modelu liniowym przechodzi się od fazy konceptualizacji do fazy testowania i weryfikacji, która kończy proces formowania danej teorii. W modelu kolistym cykle tworzenia się powtarzają, aby opisywać rzeczywistość w sposób coraz bardziej precyzyjny (Lynham, 2000). Ten model wydaje się bardziej odpowiedni dla zarządzania (Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021). Dubin (1983) wskazał osiem składników teorii naukowej, które stanowią zarazem etapy tworzenia teorii. Są to:

1. Zdefiniowanie jednostek teorii – podstawowych elementów wchodzących w zależności w badanym procesie.
2. Opis relacji i zasad, na których opierają się związki między jednostkami teorii.
3. Nakreślenie granic teorii umożliwiających: a) skoncentrowanie procesu wyjaśniania rzeczywistości na kluczowych siłach i związkach oraz b) demarkację od innych teorii.
4. Wnioskowanie o stanach systemu – jak działa system pod wpływem określonych sił i jakie związki zachodzą pomiędzy jednostkami teorii.
5. Zaproponowanie modelu teoretycznego całkowicie opisującego relacje przyczynowo-skutkowe.
6. Operacjonalizacja modelu, czyli znalezienie wskaźników empirycznych, które mogą być mierzone oraz testowane.
7. Stawianie hipotez czy pytań badawczych, dzięki którym można będzie określić stan wskaźników empirycznych w procesie testowania.
8. Testowanie, czyli weryfikowanie hipotez/próba odpowiedzi na zadane pytania badawcze.

Model Dubina stosuje się w różnych obszarach nauk o zarządzaniu, np. w badaniach kultury organizacyjnej, zarządzania strategicznego czy rozwoju zasobów ludzkich (Danielson, 2004; Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021). Zgodnie z propozycją Dubina (1983) istotnym elementem teoretyzowania jest konceptualizacja, zawierająca cztery pierwsze składniki, określana jako proces, w trakcie którego wskazujemy, co mamy na myśli, używając danego terminu oraz jego szerszej struktury pojęciowej. W toku konceptualizacji powstaje szczególne, uzgodnione

dla celów badawczych, znaczenie pojęcia (Babbie, 2008). Dokładna konceptualizacja, jak również odniesienie danego pojęcia do pojęć pokrewnych stanowią warunek *sine qua non* podjęcia dalszych działań na rzecz operacjonalizacji, a dalej pomiaru oraz realizacji badań empirycznych, czyli realizacji kolejnych trzech składników z propozycji Dubina. Co więcej, przykładowo identyfikacja synonimów może się okazać pomocna w trakcie realizacji procesu badawczego, a dokładniej na wstępnym jego etapie, tj. podczas systematycznego przeglądu literatury, którego realizacja wymaga wyłonienia zbioru słów kluczowych wykorzystywanych w identyfikacji literatury bazowej (Klimas i Wójcik, 2016). Proces określania dokładnego znaczenia wymaga opisu wymiarów i obszarów danego zagadnienia. Konceptualizacja nadaje jasne znaczenie pojęciu poprzez wyszczególnienie antecedencji nazywanych inaczej wskaźnikami składającymi się na dany wymiar i obszar, które uwiarygadniają obecność danego pojęcia w przestrzeni dyskursu naukowego (Babbie, 2008).

Konceptualizacja, mająca na celu identyfikację różnych wymiarów, prowadzi niekiedy do odmiennych rozróżnień. Można dojść do wniosku, że używamy tego samego słowa na określenie pojęć o różnych znaczeniach. Dlatego ważne jest zastosowanie metodycznej morfologii różnych wymiarów problematyki.

Wyszczególnienie wymiarów pojęcia jest często pierwszym krokiem na drodze ku pełniejszemu zrozumieniu przedmiotu badań. Identyfikacja wskaźników/antecedencji problematyki wspomaga wysiłki badaczy podejmowane w celu zrozumienia rzeczywistości, za pomocą „nierzeczywistych" konstruktów. Zasada wzajemnej wymienialności antecedencji, a potem komplementarności wymiarów, oznacza, że jeśli kilka różnych wskaźników reprezentuje w określonym stopniu to samo pojęcie i dalej aparat pojęciowy, to będą one wszystkie zachowywać się tak, jakby było ono rzeczywiste i mogło być obserwowane. Logika konceptualizacji zakłada zapewnienie znaczeniu pojęć takich cech, jak: standardowość, spójność i powszechność. Mimo że konceptualizacja to proces ciągły, szczególnie istotne jest, aby poświęcić mu dostatecznie wiele uwagi. Wyjaśnianie pojęć jest w naukach społecznych procesem nieskończonym, dlatego wymagana jest koncentracja tego procesu i zastosowanie tzw. lejka pojęciowego. Dyscyplina w doskonaleniu aparatu pojęciowego związana jest nierozerwalnie z dbałością o język, którego używamy do opisu badanych zjawisk. Zaplanowanie i przeprowadzenie badań, zwłaszcza w naukach społecznych, wymaga wyjaśnienia ewentualnych nieporozumień co do pojęć i ich rzeczywistego kontekstu (Babbie, 2008).

Konceptualizacja jest procesem obejmującym przetwarzanie gromadzonej wiedzy w pojęcia, definicje i określenia, wykorzystywane następnie do celów identyfikacyjnych i diagnostycznych. Nie jest ona zwykłą systematyzacją, wymaga bowiem głębszego namysłu czynnikowego i funkcjonalnego. Jest zazwyczaj ujmowana

w dwóch *podstawowych* odsłonach (Babbie, 2008; Colquitt i Zapata-Phelan, 2007; Danielson, 2004; Nowak, 2010):

- W węższym zakresie, w którym kluczowe znaczenie mają definicje realne, nominalne i operacyjne. Definicja realna stanowi wyraz reifikacji pojęcia. Wedle logiki klasycznej nie jest ona wyrazem uzgodnienia pewnego wyrażenia, lecz stwierdzeniem „zasadniczej natury" lub „cech istotnych" pewnego bytu. Pojęcie zasadniczej natury jest jednak tak niejasne, że definicja realna w tym kontekście staje się zazwyczaj bezużyteczna dla celów rygorystycznego badania. Definicja nominalna zostaje przypisana do danego terminu bez żadnych roszczeń co do tego, że jest ona odbiciem realnego bytu. Definicje nominalne są arbitralne i są odbiciem jakiegoś konsensusu, konwencji co do sposobu użycia danego terminu. Definicja operacyjna precyzuje sposób pomiaru danego pojęcia. Jest ona raczej nominalna niż realna i daje zazwyczaj maksimum jasności co do znaczenia danego pojęcia w konkretnych badaniach. Chociaż w razie wątpliwości, wobec nieporozumień i niejasności czy to merytorycznych, czy semantycznych co do prawdziwości znaczenia terminu, można sformułować definicję roboczą.
- W szerszym zakresie, w którym ustalenia dotyczą tworzenia kompleksowego aparatu pojęciowego (wraz z ustaleniami definicyjnymi; modelowymi ujęciami; analizą morfologiczną pojęcia: jego przedmiotu, podmiotu i innych składników; rozpoznania relacji między pojęciami pokrewnymi oraz osadzenia pojęć w szerszym kontekście pojęciowym). Ustalenia definicyjne dotyczą skrupulatnej oceny sposobów rozumienia zjawisk. Modelowe ujęcia problematyki weryfikują dostępne dotychczasowe konceptualizacje. Analiza morfologiczna pojęcia ma na celu określenie jego składowych. Najbardziej wymagający jest proces identyfikacji zależności między pojęciami składającymi się na problematykę, a także modelowe ujęcia problematyki.

Rozszerzona konceptualizacja (niekiedy nazywana także *instytucjonalizacją*) związana jest z określaniem podstaw do identyfikacji składników problematyki, np. przedmiotu i podmiotu, a także jej uwarunkowań.

Ciągłe uściślanie pojęć występuje we wszystkich metodach badań społecznych. Ważne jest, aby przyjąć za punkt wyjścia wstępny zbiór antycypowanych zdarzeń/pojęć, które mogą być uściślane w toku gromadzenia i interpretacji danych (Babbie, 2008). W nurcie rozważań o ładzie pojęciowym należy podjąć działania związane z systematyzacją problematyki. Do sposobów porządkowania zbiorów twierdzeń w podstawy teoretyczne, których celem jest podniesienie wartości eksplanacyjnej i prognostycznej zbioru twierdzeń dla wyjaśniania i przewidywania zjawisk, czyli systematyzacji niededukcyjnych, należy zaliczyć systematyzacje: przedmiotową i typologiczną. Systematyzacja przedmiotowa, polegająca na grupowaniu wszystkich

praw, jest w zasadzie najprostszym sposobem porządkowania praw jakiejś nauki i wymagającym stosunkowo niewiele twórczej wyobraźni do wymyślenia nowej zasady teoriotwórczej. Systematyzacja przedmiotowa bez wątków wiedzy refleksyjnej wnosi niezbyt wysoki stopień uporządkowania do istniejącej wiedzy teoretycznej, chyba że dotyczy wschodzących, nowych twierdzeń czy problematyk. Niezależnie od wzbogacenia systematyzacji rozważaniami refleksyjnymi, jest ona etapem na drodze do bardziej uporządkowanych i bardziej spójnych wewnętrznie systemów twierdzeń. Nowak (2010) wyróżnia trzy typy zbiorów twierdzeń, nazywanych też inwentarzami twierdzeń, które należy wzbogacić o analizę czynnikową i funkcjonalną celem poprawnego procesu konceptualizacji:

1. Zbiór twierdzeń określających różne przyczyny danego zjawiska. Jest to zbiór twierdzeń stanowiących formę inwentarza przyczyn lub inaczej inwentarza czynników danego zjawiska. Jedną ze spraw, które należy ustalić w porządkowaniu twierdzeń wedle systematyzacji czynnikowej, jest stwierdzenie, że poszczególne przyczyny działają na zajście wspólnego skutku.
2. Zbiór twierdzeń określających różne skutki i następstwa danego zjawiska nazywany jest inwentarzem następstw lub inaczej inwentarzem funkcji danego zjawiska. Jednym ze sposobów systematyzacji twierdzeń teoretycznych jest grupowanie ich według schematu, w którym istnieją zmienne będące przyczynami zjawiska, implikujące różne skutki. Fundamentalnymi dylematami promieniującymi na pozostałe rozważania są ustalenie zależności vs. niezależności między elementami pewnego układu oraz tego, jakie cechy systemu decydują o funkcjonalności vs. dysfunkcjonalności wartości. Do innych problemowych kwestii należy określenie możliwego wpływu elementu(-ów) na system jako całość.
3. Zbiór twierdzeń opisujących różne własności danego zjawiska (inne niż te, które służą do jego definiowania) nazywa się zbiorem własności zjawiska. Inwentarz własności można przedstawić jako: zbiór inwentarza twierdzeń ogólnych orzekających, iż określone przedmioty posiadają określone własności, oraz jako uznanie, że cechy przypisane zjawisku na mocy wcześniej odkrytych zależności wchodzą w skład treści pojęcia syndromatycznego, która zawiera więcej elementów, niż to jest niezbędne do wydzielenia zakresu zjawiska (budowana jest wówczas definicja syndromatyczna zjawiska, a systematyzacja związana z tym procesem nosi miano typologicznej).

Inwentarze czynników i funkcji danego zjawiska są niezbędne do budowania teorii czynnikowych i funkcjonalnych, a inwentarz własności zjawiska umożliwia tworzenie wiedzy teoretycznej o charakterze syndromatycznym. Konceptualizacja sprowadza się do precyzyjnego określenia języka, którym będą się posługiwać zarówno badacze, jak i praktycy zarządzania (Babbie, 2008). Dopóki jasno nie

zostaną określone znaczenie terminów i treść pojęć odpowiadających terminom figurującym w pytaniach i hipotezach problematyki badawczej, dopóty niejasna jest podstawa teoretyczna badań. Ważną funkcją języka pojęć danej dyscypliny naukowej jest, poza definiowaniem interesujących ją przedmiotów, artykulacja aspektów (zmiennych), ze względu na które rozpatruje się w niej te przedmioty, i wyróżnianie klas tych przedmiotów za pomocą różnych wartości (określanych jakościowo i ilościowo) tych aspektów (zmiennych). Porządkowanie i weryfikowanie problematyki w ramach konceptualizacji odbywa się przy założeniu, że język danej dyscypliny naukowej określa – wśród wielu możliwych – te sposoby rozpatrywania interesujących ją przedmiotów i zjawisk, które są w niej stosowane, a obszar zjawisk wydzielonych przez określony zbiór aspektów poddaje się wewnętrznej strukturyzacji i podziałowi według wyróżnionych wartości tych zmiennych. Do problematycznych kwestii w tym zakresie należy zaliczyć: zmienność języka w czasie oraz dualizm myślenia o języku danej dyscypliny (a potem węziej: problematyki w jej ramach), w którym myślenie o języku specjalistycznym i myślenie o rzeczywistości oznaczonej przez pojęcia tego języka to dwie strony tego samego zadania naukowego, czyli zadania optymalnych dla celów badawczych artykulacji i strukturalizacji problematyk w ramach przedmiotowego obszaru wiedzy (Nowak, 2010).

Podsumowując, należy podkreślić, że znaczenie konceptualizacji w tworzeniu ładu pojęciowego w naukach o zarządzaniu jest nie do przecenienia, zwłaszcza w kontekście potrzeby wzmacniania jednego z kluczowych etapów w procesach badawczych i jego roli zarówno w budowaniu teorii, przygotowaniu podstaw do przeprowadzenia badań empirycznych, jak i w rekomendacjach dla praktyki gospodarczej. Ponadto włączenie w proces konceptualizacji wątków budowania refleksyjnej wiedzy ma dużą wartość poznawczą. Ale trzeba jednoznacznie stwierdzić, że konceptualizacja stosunkowo nowych, nieugruntowanych problematyk jest trudnym zadaniem. Dodatkowo problematyczne w tym zakresie jest konceptualizowanie problematyk z obszaru nauk społecznych opartych m.in. na podstawach tzw. negatywnej aksjologii, którą jest np. społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa.

1.2. Identyfikacja dylematów jako element tworzenia refleksyjnej wiedzy teoretycznej w naukach o zarządzaniu

Kontynuując wątek refleksyjnego aspektu *tworzenia teorii* i jej ważnego etapu, którym jest konceptualizacja, nie sposób pominąć konieczności eksponowania myślenia problemowego. „Myślenie naukowe" ma właśnie charakter problemowy, gdyż poszukuje i rozwiązuje problemy, które z czasem przekształcane są w prawidłowości i twierdzenia.

Współczesna nauka coraz częściej staje przed koniecznością rozważenia kwestii, które – jak się dotychczas wydawało – są już ostatecznie rozstrzygnięte. Przykładem takiego problemu jest pytanie o sposób tworzenia wiedzy (Mizerek, 2018), zwłaszcza w refleksyjnym nurcie badań (Alvesson i Sköldberg, 2009). Celem poznania naukowego jest nie tylko formułowanie i uzasadnienie pojedynczych twierdzeń jednostkowych i ogólnych oraz weryfikacja poszczególnych hipotez (lub odpowiedź na pytania badawcze) i przekształcanie niektórych z nich w uzasadnione prawa nauki, a następnie stosowanie zweryfikowanych już praw do wyjaśniania i przewidywania zjawisk, lecz także budowa i weryfikacja teorii (Nowak, 2010). Nie wystarczy skupienie uwagi jedynie na kwestiach metodologicznych – poszukiwanie metod dochodzenia do wiedzy, które gwarantują jej rzetelność i trafność. Potrzebna jest szersza, pogłębiona refleksja, w której proces tworzenia wiedzy analizuje się jednocześnie w perspektywie ontologicznej, epistemologicznej, metodologicznej, aksjologicznej oraz etycznej (Mertens, 2010). Nauki społeczne, zajmujące się złożonymi problemami naukowymi, często bez jednoznacznych kryteriów pomiaru wartości epistemologicznej, wykazują szczególne zapotrzebowanie na krytyczną refleksję poznawczą. Trzeba zatem wciąż od nowa zadawać pytania poznawcze: o znaczenie teorii, istotę organizacji i zarządzania, adekwatność metod naukowych w zarządzaniu i związane z nimi szczegółowe zagadnienia (Roos i Krogh, 2016; Sułkowski i Lenart-Gansiniec, 2021).

Bliższe przyjrzenie się sposobom używania terminu „teoria" (czy „wiedza teoretyczna") pozwala stwierdzić, że ma on wiele znaczeń. Teorię zazwyczaj przeciwstawia się faktom i odróżnia od praktyki; może to być zarówno pojedyncze prawo nauki, jak i pewien ich uporządkowany zbiór czy system. Twierdzenia dotyczące pewnej klasy zjawisk, zwłaszcza w naukach społecznych, są wybrane i uporządkowane ze względu na pewien zamierzony efekt ideologiczny celem oddziaływania na ludzkie postawy i wartości. Wówczas mamy do czynienia z systematyzacją ideologiczną. W innych przypadkach pewne twierdzenia teoretyczne bywają wybrane i uporządkowane z punktu widzenia potrzeb praktycznych w ramach tzw. systematyzacji praktycznej (Nowak, 2010). Nauki o zarządzaniu jako dyscyplina naukowa wymagają systematyzacji w obu wymiarach.

Założenia (w tym prawa) należące do jakiejś teorii wyjaśniają zjawiska wedle pewnych jednolitych zasad nazywanych teoriotwórczymi. Pierwsza z nich to zasada merytoryczna, która jest pewnym założeniem (mającym charakter bądź domniemania, bądź wcześniejszego ustalenia naukowego) o naturze zjawisk objętych polem zainteresowania danej teorii, generującym w sensie heurystycznym (ale nie tylko heurystycznym) jej dziedzinę zainteresowań, a tym samym odgrywającym istotną rolę przy określaniu pojęć i praw teorii. Ze względu na swój merytoryczny charakter założenie takie nadaje się najczęściej do budowy teorii określonych zjawisk.

Pewne kategorie zasad stanowią podstawowe merytoryczne założenia teorii, które są na ogół specyficzne dla określonej problematyki (pewnego podejścia do zjawiska) i dyscypliny naukowej oraz zwykle nie dają się przenosić na inne zjawiska. Druga kategoria zasad teoriotwórczych to pewne zasady strukturalno-formalne, oparte na założeniu określonego typu relacji formalno-strukturalnych między elementami rzeczywistości lub też między mechanizmami opisywanymi przez poszczególne prawa. Te zasady są zazwyczaj niespecyficzne dla poszczególnych dyscyplin naukowych. Merytoryczne założenia teorii mają postać pewnej mniej lub bardziej „mglistej wizji" zjawisk badanych, polegającej na spojrzeniu na nie w zasadniczo nowy sposób. Wizja ta, zwłaszcza przy badaniu mało rozpoznanych zjawisk, a następnie wynikłe z niej hipotezy dadzą się czasem sformułować w dotychczasowym języku, ale najczęściej wymagają również nowych pojęć. Tak więc w ramach pewnej nowej, specyficznej perspektywy poznawczej, zakorzenionej w jakiejś nowej wizji, i za pomocą po części choćby nowego zestawu pojęć badacz formułuje hipotezy (lub pytania badawcze) nowej teorii (lub jej części). Czasem zamiast wizji, mniej lub bardziej mglistego obrazu zjawisk czy procesów rozpatrywanych w danej teorii założeniem budowy teorii jest przeświadczenie o doniosłości pewnego zjawiska czy procesu. Tkwiące u źródeł teorii wizja czy koncepcja zjawisk pełnią przede wszystkim funkcje heurystyczne, nasuwając badaczowi pomysł na nowe założenia badawcze oraz – co nie mniej doniosłe – pomysły pojęć składających się na język danej teorii (Nowak, 2010).

Język danej teorii i związane z nim rozważania w tekstach naukowych są podstawą do analizy dyskursów i polemik komentujących wyniki badań naukowych badaczy oraz ich poprzedników w toku kumulatywnego rozwoju wiedzy naukowej. Zgodnie z nim wiele założeń będących u podstaw nowych teorii i tworzących je założeń badawczych to wcześniej zweryfikowane uogólnienia i teorie naukowe. Natomiast wyzwaniem w tworzeniu oryginalnych prac naukowych jest problematyzacja, w której zakłada się zdynamizowanie procesów badań naukowych. Kluczem do otwarcia zbioru nowych możliwości jest dążenie do ponownego przemyślenia wypracowanej teorii, zbadania jej słabości i stawianych przez nią problemów czy przyjmowanych założeń oraz do podtrzymywania krytycznego dialogu i dyskursu na jej temat (Alvesson i Kärreman, 2007; Strużyna, 2020), zwłaszcza w problematykach z nieukształtowanym jeszcze aparatem koncepcyjnym i pojęciowym. Kwestionowanie samo w sobie jednak nie jest jeszcze przełomowe ani rewolucyjne z punktu widzenia oryginalności naukowej. Na przykład każda teoria społeczna po jakimś czasie doznaje wstrząsu podważającego jej podstawy. Wówczas powstają nowe konkurencyjne trendy, podejścia, nurty, szkoły itd. Tyle że problematyzacja to nie przejaw naturalnej ewolucji poglądów, lecz raczej świadomy i metodyczny sposób konstruowania pytań badawczych, które powinny prowadzić do odmiennych założeń

teoretycznych. Wtedy propozycja badań staje się godna szerszej uwagi nie tylko wtedy, kiedy może zbliżać do odkrycia prawdy, ale dzieje się też tak wówczas, gdy istotna waga propozycji związana jest ze skalą wyzwania, jakie stanowi ona dla istniejących teorii (Alvensson i Sandberg, 2011; Strużyna, 2020). Możliwość wystąpienia (nad)problematyzacji skłania do włączania problematyzacji do konstruowania oryginalnych teorii w wyniku stawiania istotnych pytań, nie tylko względem materiału empirycznego, ale też wszystkich pozostałych elementów tworzących daną propozycję teoretyczną. Taka problematyzacja nie wyklucza wypełnienia luk wiedzy, sporów między zwolennikami odmiennych podstaw teoretycznych/paradygmatów czy eksperymentowania z nowymi podejściami, ale skłania do innego spojrzenia na ich wyniki. Istotą pomysłu Alvessona i Sandberga (2011) jest wykorzystanie problematyzacji jako sposobu kwestionowania założeń na drodze budowania pytań badawczych. Nie przyjmuje się w tej propozycji, że badacz problematyzujący jest wolny od własnych ograniczeń, które wynikają z jego postawy i założeń. Zadaniem badacza jest również identyfikowanie, a dalej uwypuklanie i problematyzowanie nie tylko cudzych założeń, ale i własnych, a także „rozpakowanie" założeń i to w stopniu pozwalającym na ich weryfikację i ponowne przemyślenie. Istotą problematyzacji jest także dostarczanie kontrastu dla weryfikowanych założeń oraz dążenie do dialektycznej syntezy (Alvesson i Sandberg, 2011; Strużyna, 2020). Stawianie pytań dla weryfikacji założeń teorii zakłada identyfikację węzłowych problemów, które mogą przybierać postać dylematów.

Dylemat to problem, którego rozwiązanie polega na trudnym wyborze między dwiema tak samo ważnymi racjami. W logice tradycyjnej dylematy to niezawodne schematy wnioskowania, w których przesłankami są dwa zdania warunkowe i alternatywa (nierozłączna), z których każdemu już na gruncie klasycznego rachunku zdań odpowiada właściwe prawo logiczne. Za dylemat uznawana jest także sytuacja, kiedy należy podjąć decyzję z zestawu kilku alternatywnych decyzji, z których żadna z nich nie jest wyraźnie bardziej odpowiednia niż inna. W formalnej logice dylemat jest specyficzną linią argumentu przy użyciu dwóch instrukcji warunkowych, które mogą przybierać kształt dylematu konstruktywnego lub dylematu destrukcyjnego (Marciszewski, 1970; Ziembiński, 1990). Identyfikacja dylematów w nauce w szerszym ujęciu zakłada także proces problematyzacji, czyli rozpoznanie głównie trudności i problematycznych kwestii, ale także sprzeczności, napięć i paradoksów. Należy przy tym podkreślić dualną rolę identyfikacji dylematów w procesie tworzenia oryginalnych prac badawczych (i wypełniających je procesów badawczych), czyli tworzenie kumulatywnej wiedzy i problematyzację. Paradoksalnie nie muszą się one wykluczać, poprzez problematyzację bowiem można zachować także ciągłość w tworzeniu teorii. Decyduje o tym zazwyczaj ujęcie dylematu jako istotnego elementu wnioskowania.

Najbardziej rozległą interpretacją dylematów jest *identyfikacja problemów* (problematycznych kwestii, kluczowych/węzłowych problemów). *Problem* jest definiowany jako trudna sytuacja (podmiot, przedmiot, zdarzenie, proces itd.), z której należy znaleźć jakieś wyjście, lub poważna sprawa, która wymaga przemyślenia i rozstrzygnięcia (*Słownik języka polskiego PWN*). *Refleksyjność* jest immanentną cechą problemu, ale i sprzeczności, która to również często jest istotnym komponentem dylematów. *Sprzeczność* to stosunek zachodzący między zjawiskami, myślami, poglądami, interesami sprzecznymi względem siebie; w logice sprzeczność oznacza stosunek między dwoma zdaniami (lub nazwami), z których jedno jest negacją drugiego. Jest to też dualizm, dychotomia, kontrast i napięcie, które mogą zachodzić między dwoma podmiotami, zjawiskami, zadaniami itd. W tej grupie pojęć pojawia się często *dualizm*, rozumiany jako występowanie dwóch przeciwstawnych elementów: perspektyw, podejść, wymagań, tożsamości, celów lub praktyk (Lewis, 2000). Elementy te nie są z założenia współzależne, a współistnienie bytów będących logicznymi przeciwieństwami jest naturalne (dzień-noc, białe-czarne, dobro-zło) i dopełniają się one, tworząc spójny obraz rzeczywistości (Kaleta i in., 2022). Ze sprzecznościami powiązana jest *dialektyka*, czyli metoda rozumowania i dyskusji polegająca na dochodzeniu do prawdy poprzez ujawnianie sprzeczności tkwiących w pojęciach i sądach. Dialektyka jest sztuką argumentacji oraz szczególnym rodzajem dyskursu (dyskusji), czyli wywodu przeprowadzonego na zasadzie ściśle logicznego wnioskowania (albo dyskusji naukowej).

Z tymi problematycznymi pojęciami wiąże się także *paradoks*, czyli twierdzenie logiczne prowadzące do zaskakujących lub sprzecznych wniosków. Owa sprzeczność może być wynikiem błędów w sformułowaniu twierdzenia, przyjęcia błędnych założeń, a może też być sprzecznością pozorną, sprzecznością z tzw. zdrowym rozsądkiem. Leja (2013) podkreśla, że o paradoksie mówimy, gdy „istnieje utrzymujące się w czasie napięcie między elementami (biegunami) wzajemnie związanymi, z których każdy jest logicznie uzasadniony, lecz są wewnętrznie sprzeczne". Przy czym reakcja na sprzeczności musi dotyczyć obu biegunów. Autor odróżnia paradoks (A i B) od dylematu (A lub B) i dialektyki (A i B to C). Adaptacja perspektywy paradoksu wymaga przede wszystkim zaakceptowania sprzeczności jako trwałej cechy jakiegoś zjawiska. Perspektywa paradoksu umożliwia odejście od strategii odrzucenia sprzeczności czy sięgania po kompromis, który zawsze prowadzi do utraty napięcia tkwiącego w sprzeczności. Z czego wyłaniają się: a) strategia opozycji, która polega na ujawnieniu sprzeczności i ich akceptacji, jednak pozostawieniu sprzeczności bez interwencji; b) separacja (przestrzenna lub czasowe rozdzielenie składowych paradoksu), gdy warte uwagi są oba bieguny danego dualizmu, a niemożliwe jest znalezienie jednoznacznego rozwiązania (takie podejście pozwala na podtrzymanie kreatywnego napięcia) oraz c) strategia przełamania paradoksu

przez znalezienie takiego metakontekstu, w którym dany paradoks już nie występuje i możliwe jest znalezienie jednoznacznego rozwiązania sprzeczności. Adaptacja perspektywy paradoksu sprzyja zrozumieniu sposobów radzenia sobie z tymi sprzecznościami i napięciami, a nawet budowaniu rozwiązań temu dedykowanych. Jednak choć perspektywa ta pozwala reagować w obliczu konkretnych sprzeczności i napięć, to wymaga konceptualizacji, co może być podstawą integracji decyzji odnoszących się do wybranych sprzeczności i napięć (Zgrzywa-Ziemak, 2019).

Tworzenie teorii stanowi dla nauk praktycznych i stosowanych, do których zaliczamy nauki o zarządzaniu, szczególne wyzwanie, częściowo z powodu interdyscyplinarności problematyki i pola badawczego, a częściowo ograniczonej refleksji metodologicznej oraz teoriopoznawczej (Hummel, 2006; Koźmiński, 2006). Zarządzanie rzadko koncentruje się na *dylematach teoriopoznawczych*, raczej na określonych problemach organizacji. Jednak, jak inne dyscypliny społeczne, także mierzy się z pytaniami o status refleksji teoretycznej (Scandura i Williams, 2000; Sułkowski, 2005). Identyfikacja dylematów w naukach o zarządzaniu jest ważnym elementem teoriotwórczym. W literaturze przedmiotu zaliczanej do tej dyscypliny można odnaleźć wiele takich rozważań (Angus-Leppan i in., 2010; Dyduch, 2012, 2013; Hahn i in., 2010; 2015; 2018; Leja, 2013; Lichtarski, 2015; Whiteman i in., 2013; Zgrzywa-Ziemak, 2019). Temu refleksyjnemu nurtowi badawczemu sprzyjają także wybrane cechy dyscypliny nauk o zarządzaniu, takie jak: dychotomia aksjologiczna, sprzeczne oczekiwania interesariuszy, złożoność przedmiotu i podmiotu badań, trudności z generalizacją (sytuacyjność), interdyscyplinarność, tymczasowość i brak ciągłości teorii, pluralizm i eklektyzm metodyczny (Sokołowska-Durkalec i Zgrzywa-Ziemak, 2023). Zasady w budowaniu teorii zarządzania, a zwłaszcza w warstwie normatywnej dyscypliny na poziomach koncepcyjnych (orientacji, koncepcji), współtworzą (obok idei i celów) podstawowe założenia i wytyczne dla metod i narzędzi zarządzania w różnych jego obszarach i na różnych poziomach. Takie instrumenty zarządzania wykorzystywane na najniższych poziomach bywają wyposażone w wiązki zasad odpowiednich na potrzeby racjonalnego postępowania w toku realizacji zadań. Formułowanie założeń koncepcji, a następnie stosowanie tych zasad w praktycznym zarządzaniu rodzi jednak lub może rodzić wiele pytań. Wymaga to głębszej refleksji i problematyzacji (Lichtarski, 2015).

Zarówno tworzenie podstaw teoretycznych, jak i praktyka zarządzania nie szczędzą opisu sytuacji trudnych, pełnych sprzeczności, paradoksów, a także niepowodzeń. Pojawiające się w związku z tym dylematy wynikają z faktu, że nawet pozytywne tendencje w zakresie rozwoju założeń oraz zastosowań orientacji i kierunków w zarządzaniu nie chronią skutecznie przed utrzymywaniem się wielu sprzeczności, dysfunkcji i napięć w systemach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw. Pojawiają się ciągle nowe wyzwania związane z ich rozstrzyganiem

i usuwaniem. Przyczyny występowania i przejawy owych negatywnych zjawisk są złożone i trudne do interpretacji. Typowe, dotkliwe, w wielu przypadkach silnie ze sobą połączone sprzeczności w zarządzaniu oraz związane z ich neutralizowaniem dylematy mogą lokować się w różnych miejscach ich przestrzeni i na różnych poziomach zarządzania.

Dylematy pomagają zarówno w systematyzacji ideologicznej, jak i systematyzacji praktycznej. Dylematy związane z przeciwdziałaniem sprzecznościom typowym, ogólnym, odnoszącym się do całych organizacji dotyczą zazwyczaj m.in.: relacji między stabilnością a zmiennością organizacji; krótkiego i długiego horyzontu czasowego w organizacji, relacji jakości oferty i ponoszonych nakładów; przedmiotowej i podmiotowej pozycji klienta względem przedsiębiorstwa; przedmiotowej i podmiotowej pozycji człowieka względem organizacji (Lichtarski, 2015). Oprócz wymienionych Lichtarski (2015) prezentuje wiele dalszych niższej rangi sprzeczności w zarządzaniu przedsiębiorstwami, które są źródłem licznych dylematów (lub stają się dylematami) i wyzwań. Zalicza do nich: relacje między układami funkcjonalnymi (funkcjami zarządzania między sobą, funkcjami organicznymi między sobą oraz funkcjami zarządzania a funkcjami organicznymi) o dostęp do zasobów; relacje między procesami a projektami o dostęp do zasobów; między układami funkcjonalnymi a procesowymi i między wariantami technologiczno-organizacyjnymi rozwoju.

Dualizmy i przeciwieństwa jako takie są naturalne i nie sprawiają problemów w procesach decyzyjnych, dopóki zarządzający odnajdują w określonych sytuacjach jednoznaczne przesłanki przemawiające za przyjęciem któregoś z rozwiązań. Jeśli jednak oba przeciwstawne elementy stają się dla organizacji ważne i zaczynają ze sobą niejako konkurować, wówczas tworzą się między nimi napięcia i dualizm przeradza się w paradoks (Schad i in., 2016). W praktyce zarządzania sytuacja taka oznacza dylemat decyzyjny, tj. istnienie dwóch przeciwstawnych wariantów i pola wyboru dla decydenta, który zgodnie z założeniami teorii kontyngencji poszukuje rozwiązania najlepiej dopasowanego do sytuacji, np. specjalizacja – uniwersalizacja, centralizacja – decentralizacja itp. Decyzja w takich warunkach może być oparta na logice wyboru dychotomicznego lub poszukiwania odpowiedniego punktu na kontinuum między sprzecznościami. Wybór w takich warunkach dyktowany jest określonymi przesłankami i o ile zapewniony jest dostęp do informacji i konsekwencje decyzji są możliwe do przewidzenia, nie sprawia problemów poznawczych. Jeżeli jednak oba sprzeczne elementy stają się ważne i pojawia się współzależność pomiędzy nimi, np. ich spełnienie wymaga wykorzystania tych samych zasobów, wówczas dualizm przekształca się w paradoks (Schad i in., 2016). Oznacza to dążenie do jednoczesnego spełniania obu przeciwnych wymagań. Okoliczność taka komplikuje postrzeganie sytuacji i proces decyzyjny, a podstawowym wyzwaniem

jest to, że sprzeczności generują napięcia (Tushman i O'Reilly, 1996). Podstawowa różnica między omawianymi zjawiskami polega zatem na tym, że w przypadku dylematu zależność pomiędzy wariantami jest mniejsza i istnieją jednoznaczne przesłanki dokonania wyboru jednego z nich, w przypadku paradoksu zaś współzależność jest duża i brakuje przesłanek sytuacyjnych pomagających dokonać wyboru – oba warianty są równie ważne i potrzebne (choć jeśli przyjmiemy szerszą perspektywę dylematu, to porównanie będzie odmienne) (Kaleta i in., 2022).

Według Kalety i in. (2022) zdolność menedżerów do radzenia sobie ze sprzecznościami i paradoksami staje się coraz bardziej istotna (Griffin i in., 2021; Karhu i Ritala, 2020; Putnam i in., 2016). Dualizmy i paradoksy nieustannie towarzyszą organizacjom i decydentom, a ich występowanie nasila się szczególnie w warunkach złożoności, dynamiki i niepewności otoczenia. W naukach o zarządzaniu zidentyfikować można różne podejścia do przeciwieństw, napięć i paradoksów. Na przykład przedstawiciele klasycznej szkoły zarządzania nie dostrzegali przeciwieństw, poszukując najlepszych rozwiązań sprawdzających się bez względu na istniejące uwarunkowania (*one best way*). Na fali krytyki szkoły klasycznej reprezentanci podejścia sytuacyjnego zaakcentowali potrzebę analizy otoczenia i dostosowania się do kontekstu sytuacyjnego poprzez wybór określonego wariantu działania. Z kolei literatura z zakresu paradoksów przyjmuje poszerzone podejście do powstających napięć, poszukując odpowiedzi nie na pytanie, który z wariantów jest lepszy czy lepiej dopasowany do danych warunków, lecz na pytanie, w jaki sposób pogodzić i jednocześnie spełnić potrzeby wynikające z obu przeciwstawnych wyzwań (Smith i Lewis, 2011). W ten ostatni nurt wpisują się m.in. popularne w ostatnich latach podejścia, jak np. oburęczność organizacji (*ambidexterity*), pozwalająca na łączenie i jednoczesne stosowanie strategii eksploracji i eksploatacji (O'Reilly i Tushman, 2008), czy koopetycja, będąca jednoczesnym połączeniem konkurencji i współpracy (Bengtsson i Kock, 2000; 2014). Próby uporządkowania i pogrupowania badanych i opisywanych w literaturze napięć oraz paradoksów dokonali Smith i Lewis (2011), tworząc dość spójny i kompletny katalog napięć organizacyjnych, zawierający cztery ich grupy, a mianowicie: związane z przynależnością (*belonging tensions*), np. indywidualnie vs. kolektywnie, rywalizacja vs. współpraca; związane z uczeniem się (*learning tensions*), np. stabilność vs. zmiana, perspektywa długo- vs. krótkoterminowa; związane z organizowaniem (*organizing tensions*), np. efektywność vs. elastyczność; związane z wynikami (*performance tensions*), np. cele finansowe vs. CSR. Warto zwrócić uwagę, że autorzy tego podziału, obok napięć i paradoksów występujących wewnątrz wyróżnionych grup, wskazują także na możliwość występowania napięć pomiędzy elementami należącymi do różnych kategorii, np. efektywność vs. elastyczność (należące odpowiednio do grup związanych z wynikami i organizowaniem) (Kaleta i in., 2022).

W wyniku poszukiwania źródeł tych sprzeczności można wskazać na następujące ich rodzaje: sprzeczność interesów i celów wpływowych interesariuszy, ograniczenia zasobowe (w tym kompetencyjne), bariery natury psychologicznej oraz niedostatki metodyczno-narzędziowego aparatu dostarczanego (oferowanego) przez nauki o zarządzaniu. Wielość i różnorodność tych źródeł implikuje potrzebę doboru i wykorzystania odpowiednio (sytuacyjnie) zróżnicowanego zestawu sposobów i narzędzi (instrumentów) ich neutralizacji. Mowa tu o instrumentach, które można pogrupować na sformalizowane (np. struktury organizacyjne, systemy informacyjno-komunikacyjne, sformalizowane metody i narzędzia zarządzania) i osobowe (wiedza, umiejętności, cechy osobowościowe i behawioralne) oraz odnoszące się do relacji międzyludzkich (kultura organizacyjna, klimat organizacyjny, style kierowania, przywództwo) (Lichtarski, 2015). Nie można mieć jednak gwarancji, że instrumenty z arsenału nauk o zarządzaniu okażą się wystarczające i skuteczne. Wówczas należy sięgnąć – w duchu interdyscyplinarności lub transdycyplinarności – do instrumentarium z innych obszarów wiedzy. Uważność „w przyglądaniu się sobie" wymaga przyjęcia wielu punktów odniesienia. Nie wystarcza analiza „z wnętrza" własnej dyscypliny i przyjmowanych w niej założeń ontologicznych i epistemologicznych. Może się okazać niewystarczające również podejście interdyscyplinarne, realizujące wymóg holistycznego oglądu badanych zjawisk (Mizerek, 2018).

Lista owych sprzeczności i wynikających z nich dylematów, ich źródeł i elementów aparatu naprawczego jest długa i dotyczy praktycznie każdej rozpatrywanej aktywności organizacyjno-zarządczej w przedsiębiorstwach, także założeń i instrumentarium orientacji i koncepcji zarządzania. Badacze podejmują próbę identyfikacji dylematów w obszarowych zakresach zarządzania wewnątrz- i zewnątrzorganizacyjnych. Przykładowo Dyduch (2012; 2013) do głównych dylematów twórczej strategii organizacji zalicza sprzeczności/napięcia na styku: odkrywanie kontra generowanie twórczych idei; pilność i pracowitość kontra zabawa i dyletanctwo; przywództwo „zza biurka" kontra budowanie sieci; struktury luźne i nieformalna kultura organizacyjna kontra sztywne struktury i silny kręgosłup organizacyjny. Natomiast Klimas i Radomska (2023) prezentują dylematy strategiczne (dylematy: procesu, zobowiązania, jawności, zakresu, zasobów, wartości i wzajemnego inwestowania), przed którymi stoją koopetytorzy stosujący otwarte podejście do wdrażania strategii. Z kolei Lichtarski i in. (2023) identyfikują postawy strategów wobec dylematu związanego z dążeniem do efektywności vs. elastyczności w warunkach niepewności. Dylematy jako podstawę orientacji i koncepcji zarządzania oraz ich rolę w osiąganiu dojrzałości społecznej organizacji prezentuje Zgrzywa-Ziemak (2019), nawiązując w rozważaniach o modelu zrównoważenia przedsiębiorstwa do nierozwiązalnych sprzeczności i napięć między

poszczególnymi wymiarami zrównoważenia przedsiębiorstwa. Należą do nich m.in.: sprzeczności między celami ekonomicznymi, społecznymi i środowiskowymi; sprzeczności właściwe poszczególnym wymiarom (ekonomicznemu, społecznemu i środowiskowemu), które wynikają z ich złożoności; sprzeczności interesów różnych interesariuszy; sprzeczności między wynikami krótkoterminowymi ekonomicznymi a długookresowymi społecznymi i środowiskowymi; sprzeczności wynikające ze złożoności procesów podejmowania decyzji (Angus-Leppan i in., 2010; Hahn i in., 2010; 2015; 2018; Whiteman i in., 2013).

Duży wkład w tworzenie dorobku z zakresu dylematów wnoszą prace na temat dylematów etycznych/moralnych w różnych zakresach zarządzania (Klimczak, 2008; Moczydłowska, 2015; Moczydłowska i Sadowski, 2017; Zadroga, 2009), a także dylematów w badaniach naukowych (Bogdanienko, 2010; Ciuk i Latusek-Jurczak, 2012; Kodeks etyki pracownika naukowego, 2017; Matejun, 2020; Walczak-Duraj, 2017; Wallace i Sheldon, 2015).

Podstawą *wiedzy refleksyjnej* jest krytyczny namysł nad wynikami badań naukowych oraz tradycji badawczych, w ramach których poszukuje się sposobów na zmianę praktyki. Jest to jednocześnie wiedza, w której badania są analizowane w poszerzonym kontekście intelektualnym. Z epistemologicznego punktu widzenia tworzenie wiedzy o wysokim stopniu refleksyjności jest możliwe w sytuacji, gdy badanie naukowe potraktuje się jako dialogiczny proces, intensywną i głęboką konwersację między jego podmiotami (między badaczami wzajemnie oraz badaczami i badanymi). Odrzuca się tutaj założenia pozytywistycznych paradygmatów, w których przyjęto, że istotą badania jest „obiektywna" analiza świata człowieka i środowiska jego życia oraz „chłodny", redukcjonistyczny rachunek zależności między arbitralnie dobranymi zmiennymi. Refleksyjność jest rodzajem refleksji skierowanej „do wewnątrz". Jej celem jest kształtowanie świadomości metodologicznej badaczy – ujawnienie wszystkich uwarunkowań i sił (ideologii, przyjmowanych podświadomie założeń), które formują sposób ich myślenia i działania (Mizerek, 2018).

Tworzenie refleksyjnej wiedzy w procesach kumulacji wiedzy i problematyzacji w badaniach w dyscyplinie nauk o zarządzaniu ma związek z identyfikacją dylematów natury teoretycznej, dostarczających określonych wskaźników i zmiennych do pomiaru zjawisk. Tworzenie aparatu pojęciowego właściwego dla określonego podejścia, orientacji czy koncepcji jest obarczone nieustanną weryfikacją. Dlatego dylematy związane z teoriotwórczymi procesami mogą dotyczyć konceptualizacji problematyki w postaci określania zasad dbania o dyscyplinę stosowania podstawowych pojęć ze szczególnym uwzględnieniem relacji między kategoriami, składnikami i elementami zarządzania oraz wpływem licznych uwarunkowań. Pełniejsze poznanie dylematów i ich uwarunkowań oraz struktury, zwłaszcza w zakresie

konceptualizacji złożonych, kontrowersyjnych i wewnętrznie sprzecznych społecznych problematyk, jest ważnym zadaniem stojącym przed dyscypliną nauki o zarządzaniu.

1.3. Problematyczny potencjał społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

Zderzenie potrzeby porządkowania wiedzy z potrzebą tworzenia wiedzy refleksyjnej w oparciu o identyfikację dylematów w przypadku społecznej nieodpowiedzialności jest nieprzypadkowe. I nie idzie tu bynajmniej tylko o potrzebę rozpoznania najczęściej badanych zagadnień w ramach problematyki i ich ograniczeń, lecz o wychwycenie na kanwie dotychczasowych rozważań kluczowych sprzeczności, napięć, dychotomii, jaskrawych niejasności itd. Potrzeba precyzyjnej konceptualizacji problematyki społecznej nieodpowiedzialności wynika głównie z jej wysoce złożonego i tym samym *problematycznego* charakteru. Ponadto należy uporać się jeszcze z dodatkową komplikacją, która wynika z tego, że konceptualizacja stosunkowo młodych, nieugruntowanych problematyk jest bardzo trudna.

Poza tym – jak już wspomniano we *Wstępie* do niniejszej monografii – złożone społeczne problematyki z nurtu aksjologicznego, i to o zdecydowanie negatywnej konotacji z uniwersalnymi wartościami, poddawane są długoterminowej próbie akceptacji społecznej, budowie teorii i jej empirycznej weryfikacji (Babbie, 2008; Colquitt i Zapata-Phelan, 2007; Danielson, 2004; Nowak, 2010).

Wyłaniająca się koncepcja społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSI) nie posiada jeszcze ugruntowanego aparatu pojęciowego. Wyrasta z dorobku społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR)[2] i choć CSR obejmuje pozornie wszystko (Aguinis i Glavas, 2012), będąc „koncepcją, konstruktem lub teorią" (Crane i in., 2008), to CSI obejmuje stosunkowo niewielki obszar (Clark i in., 2022; Lange i Washburn, 2012), wciąż wymagający nie tylko szczegółowego rozpoznania, ale precyzyjnych ustaleń terminologicznych i koncepcyjnych.

Okazuje się, że konceptualizacja społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jest nadal w dużej mierze „czarną skrzynką", ponieważ często badania określają ją ogólnie jako unikalny pakiet obejmujący nieodpowiedzialne zachowania. Owa unikalność i ogólność sprawiają, że wymaga przede wszystkim precyzji w definiowaniu podstawowych pojęć, przyjrzeniu się jej modelowym ujęciom oraz możliwościom instytucjonalizacji. Ponadto dotychczasowy dorobek z zakresu prezentacji sposobów rozumienia pojęcia jest rozproszony oraz daje

[2] Szczegółowe relacje między dwiema koncepcjami: CSI i CSR zostały opisane w punkcie 2.3.

„bardzo fragmentaryczny obraz" zachowań w ramach CSI. Taki stan rzeczy zagraża prawidłowej walidacji i jasności koncepcyjnego istnienia CSI (Clark i in., 2022; Giuliani i in., 2014; Jain i Zaman, 2020) oraz może wywołać hamowanie rozwoju samodzielnej teorii społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Innym argumentem na rzecz porządkowania terminologii CSI jest istnienie braku równowagi między współczesnymi, najnowszymi osiągnięciami badaczy a badaniami ich poprzedników i dalej na tej podstawie wyłanianie obiektywnych aspektów CSI (Brammer i in., 2021). Wspomniany postęp badań dotyczących społecznie nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa wymaga przedstawienia precyzyjnej konceptualizacji także w celu opracowania elastycznych modeli biznesowych i ograniczenia niejednoznaczności w identyfikacji aspektów CSI (Clark i in., 2022), aby krytycznie zrozumieć negatywne oceny społeczne (Nardella i in., 2020; Ravasi i in., 2018). Inną ważną kwestią dla potrzeby konceptualizacji i dostrzeżenia problematycznego potencjału społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jest zapotrzebowanie na ugruntowanie pozycji CSI jako koncepcji akademickiej i samodzielnego przedmiotu badań, co pomaga także zaradzić mankamentom krytykowanej przez wielu koncepcji CSR. Rozumienie CSI przez pryzmat związku z CSR jest podstawowym zadaniem, sprzeczność bowiem między społecznie odpowiedzialnym zaangażowaniem a nieodpowiedzialnym zachowaniem jest rzeczywistością zasługującą na analizę i otwierającą pole do eksploracji (Iborra i Riera, 2022).

Mimo wspomnianych niedostatków społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa staje się ostatnimi czasy kluczową kwestią dla menedżerów i badaczy. W rzeczywistości liczba badań na ten temat, pochodzących z różnorodnej literatury (ściśle z dyscypliny: nauki o zarządzaniu i interdyscyplinarnej; białej i szarej), szybko rośnie. Ich autorzy starają się odpowiedzieć na pytania dotyczące podstawowych elementów CSI, jej uwarunkowań i konsekwencji. Ale, mimo kolekcji kilkuset znaczących publikacji[3] bezpośrednio powiązanych z problematyką społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, rozważania o niej wciąż należą do rzadkości, zarówno w krajowej, jak i zagranicznej literaturze przedmiotu.

Za pionierski uważa się artykuł Armstronga pt. *Social Irresponsibility in Management*, opublikowany w 1977 r. w *Journal of Business Research*, w którym autor za społecznie nieodpowiedzialne działanie uważa decyzję zarządzającego, aby przyjąć gorszą alternatywę w stosunku do powszechnie akceptowanej pozytywnej alternatywy. Zazwyczaj jest ona związana z korzyściami osiąganymi przez jedną ze stron, wybraną jednostkę/decydenta/interesariusza kosztem całego systemu zarządzania przedsiębiorstwem i współistniejących w owym systemie

[3] Dokładna analiza bibliometryczna została przedstawiona w punkcie 1.5.2.

interesariuszy[4] (Armstrong, 1977) (okazuje się, że ta prekursorska i wciąż aktualna definicja już wówczas zawierała dylemat wyboru, co jest dodatkowym argumentem na rzecz problematycznego ujęcia CSI). I mimo że obecność przedmiotowej problematyki w literaturze datuje się od lat 70. XX wieku, czyli ponad 50 lat, to największy impuls do podejmowania naukowej dyskusji przypada na obecne czasy. Powodów tego widocznego progresu należy upatrywać głównie w licznych negatywnych symptomach różnorodnych zjawisk zachodzących w przestrzeni społeczno-gospodarczej współczesnej organizacji, kryzysach ekonomicznych i etycznych oraz przejawach krytycznej oceny realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności.

Problematyczny potencjał społecznej nieodpowiedzialności również wynika z jej rosnącej powszechności. Nieodpowiedzialne działania przedsiębiorstw rozprzestrzeniły się na całym świecie i ta rosnąca tendencja budzi obawy, czy biznesowe wysiłki w zakresie CSR mogą w rzeczywistości zmniejszyć CSI. Niebezpieczny trend celowo podejmowanych społecznie nieodpowiedzialnych zachowań w przedsiębiorstwach przejawia się także w odrywaniu się problematyki CSI od CSR. Na dowód tego kilku badaczy opracowało odrębne od CSR konceptualizacje (Armstrong, 1977; Lin-Hi i Müller, 2013; Riera i Iborra, 2017).

Ostatnio Clark i in. (2022) rozwinęli teorię CSI, która definiuje ją jako celowo szkodliwe działania przedsiębiorstwa, odróżniając ją od CSR i jednocześnie podkreślając potrzebę zdobycia większej wiedzy o czynnikach, które mogą wyjaśniać zachowania, procesy CSI i konsekwencje. Wspomniani badacze uznają za kluczowe i właściwe dla CSI aspekty wymagające dalszej uwagi, a mianowicie: zakres szkody, rolę intencji i proces korygowania. Inne ustalenia badaczy wykazały, że CSI można zaobserwować i zmierzyć odrębnie od CSR i dlatego właśnie można je uznać za odrębny konstrukt (Keig i in., 2015; Walker i in., 2019). Na przykład Walker i in. (2019) stwierdzają, że CSR i CSI nie powinny być postrzegane jako suma zerowej gry, ale jako współistniejące, ale osobne konstrukcje o różnym wpływie na wydajność. Wyniki ich badań pokazują, że CSR może poprzedzać CSI, że CSI może istnieć w przypadku braku CSR lub że mogą istnieć jednocześnie, na co zwracają także uwagę w swoich badaniach Herzig i Moon (2013). W związku z tym CSR i CSI mogą być logicznie nierozłączne. CSR i CSI współistnieją w praktyce i można je wzajemnie przekształcać. Eliminacja lub ograniczenie CSI spowoduje, że CSR znacznie wzrośnie i stanie się bardziej efektywne. Natomiast niedostatki CSR mogą stymulować CSI.

---

[4] Przegląd sposobów rozumienia pojęć „odpowiedzialność" i „społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa" wraz z dylematami z nimi związanymi oraz argumentację dla wyboru wiodących definicji w monografii zaprezentowano w punktach 2.1. i 2.2.

Wspomniane niedostatki CSR stają się jednym z głównych powodów wzrostu zainteresowania społecznie nieodpowiedzialnymi działaniami przedsiębiorstw (Carroll, 2021). Można je pogrupować w kilka zagadnień, do których należą m.in.:

- trwająca i wciąż nierozstrzygnięta debata o fundamentalnym zabarwieniu ideologicznym między przeciwstawnymi obozami zwolenników i przeciwników koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa;
- wciąż istniejące (w mniejszym zakresie niż CSI) nieugruntowanie koncepcyjne i aplikacyjne społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa;
- negatywne symptomy trendów w rozwoju społeczno-gospodarczego otoczenia współczesnych przedsiębiorstw i ich wpływ na nie, wobec których to trendów CSR pozostaje niedostatecznie skuteczna;
- trwałe i nieznacznie zmieniające się w czasie prawidłowości zachowań społecznych na poziomach: indywidualnym, zbiorowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym w perspektywach: mikro-, mezo-, makro- i megapodmiotowej jako wyzwanie dla nowej perspektywy CSR itd.

Ustalenia dotyczące głównych ograniczeń koncepcji społecznej odpowiedzialności nie tylko wspomagają procesy doskonalące tę koncepcję, ale mogą przede wszystkim zwiększyć zainteresowanie społeczną nieodpowiedzialnością oraz pomóc zrozumieć jej przyczyny. Ponadto udowodniona przez badaczy (Jones i in., 2009) zdecydowanie pozytywna relacja (niezależnie od wspomnianych przypadków jej odrębności) między CSR i CSI wymaga analizy punktów wspólnych oraz rozłącznych obu problematyk z perspektywy powodzenia ich konceptualizacji.

Innym symptomem wewnętrznego zróżnicowania problematyki CSI są – mimo procesów jej ugruntowywania się w teorii – rozbudowane podstawy teoretyczne (teorie i perspektywy) traktowane jako rodowód koncepcji w toku jej ewolucji. Przede wszystkim badacze uznają za dominujące w CSI interdyscyplinarne korzenie koncepcyjne CSR[5], ale przyrost badań oraz kształtująca się odrębność CSI

[5] Korzenie koncepcyjne CSR mogą być rozpatrywane z kilku perspektyw: 1) religijnej (chrześcijaństwo, judaizm, islam, buddyzm); 2) historycznej i filozoficznej (kluczowe okresy: starożytność, wczesne chrześcijaństwo i średniowiecze, nowożytność, XV-XVIII w., XVIII-XIX w., XIX-XXI w. i nurty filozoficzne: *utylitaryzm*, *etyka I. Kanta*, *doktryna prawa naturalnego*, *katolicka nauka społeczna* oraz *etyka biznesu*); 3) ekonomicznej/społecznej (ekonomia: *realizacja celów społecznych*, *uwzględnianie oczekiwań zainteresowanych grup* oraz *aspektów etycznych w działalności przedsiębiorstwa w ekonomii klasycznej*, *neoklasycznej*, wybranych *teoriach ekonomii instytucjonalnej* (częściowo teoriach: *kosztów transakcyjnych*, *agencji*, *praw własności*), wybranych *teoriach nowej ekonomii instytucjonalnej (kontraktualnej, stewarda/powierniczości*), teorii *shareholders oraz stakeholders*, teoriach przedsiębiorstwa (*teorie menedżerskie* i *teorie behawioralne, teoria zasobowa)* i nauki o zarządzaniu: *nurt inżynierski, nurt uniwersalistyczny, nurt humanizacyjny, nowoczesne nurty wraz koncepcjami/podejściami: podejście systemowe*, *koncepcja równowagi*

skutkują również przyjmowaniem i wyodrębnianiem teorii i koncepcji uznanych za charakterystyczne dla rozważań o społecznej nieodpowiedzialności (choć często zbieżnych z CSR, ale rozpatrywanych z innej perspektywy). Mowa tu m.in. o teoriach: instytucjonalnej, neoinstytucjonalnej, interesariuszy, atrybucji, agencji, oczekiwań i legitymizacji, zasobowej, tożsamości społecznej, anomii, wartości, *shareholders*, cyklu życia organizacji, sieci społecznościowych, a także o teoriach moralnych, teoriach poznawczych, teorii samokategoryzacji i teorii zachowań. Do tego zbioru należą także deontologia, utylitaryzm, behawioralna teoria organizacji, teorie przedsiębiorstwa (behawioralna, ekonomiczna i strategiczna) i teorie gier (Antonetti i Maklan, 2014, 2016b; Asmussen i Fosfuri, 2019; DiMaggio i Powell, 1983; Hogg i in., 1995; Jain i Zaman, 2020; North, 1990; Tajfel i Turner, 1979; Turner i in., 1987; Uzun i in., 2004; Zaman i in., 2021).

Do grupy najważniejszych przejawów problematycznego charakteru społecznej nieodpowiedzialności należą także trudne do rozstrzygnięcia problemy definicyjne zarówno samej kategorii: *społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa* (Iborra i Riera, 2022), jak i jej składowych: *nieodpowiedzialność* i *przedsiębiorstwo* w ujęciu podmiotowym. Ponadto zdaniem wielu badaczy (Antonetti i Maklan; 2014; 2016a; Asmussen i Fosfuri, 2019; Clark i in., 2022; Lee i in., 2018; Volgger i Huang, 2019) obserwowana ostatnio duża liczebność propozycji *modelowego ujęcia CSI* wymaga uporządkowania z perspektywy ich ważności i swoistej uniwersalności, w zbiorze modeli bowiem istnieją modele: teoretyczne i metodologiczne o bardzo wąskich zakresach pojęciowych złożonej problematyki, z niedostatkiem rozważań o *warunkach i mechanizmach instytucjonalizacji*. Dodatkowo *atrybuty (w tym konsekwencje) i antecedencje CSI* pojawiają się wprawdzie coraz częściej, ale są identyfikowane w szerokim ujęciu oraz ze zróżnicowanymi kryteriami klasyfikacyjnymi (Iborra i Riera, 2022; Lin-Hi i Müller, 2013; Matten i Moon, 2008; Strike i in., 2006; Tan i in., 2024; Walker i in., 2019).

Podsumowując, należy stwierdzić, że środowisko akademickie na całym świecie włożyło od kilkudziesięciu lat wiele wysiłku w wielowymiarowe i dokładne zbadanie oraz opisanie koncepcji CSR, przy stanowczo za małym skupieniu się na problematyce przejawów i celowych społecznie nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstw. Problematykę CSR nadal należy doskonalić i promować, ale już – tym razem – z włączeniem dobrze skonceptualizowanej problematyki społecznej nieodpowiedzialności.

---

organizacyjnej, koncepcja zrównoważonego rozwoju i *koncepcja kapitału społecznego*) (Sokołowska, 2013).

Społeczna nieodpowiedzialność jest kluczową cechą biznesu, przedsiębiorstw i społeczeństwa, dlatego musi być lepiej rozumiana zarówno przez badaczy, jak i przez praktyków, aby zjawisko to można było zminimalizować. Wymaga to dogłębnego zrozumienia przyczyn i konsekwencji CSI. Złożoność tej koncepcji i jej długoterminowe skutki wymagają nowatorskich, różnorodnych i problematyzacyjnych podejść teoretycznych i empirycznych, które mogłyby pozwolić nam odpowiedzieć na pytania związane z tym, jak i dlaczego dochodzi do CSI i w jaki sposób można jej przeciwdziałać, ograniczać ją lub likwidować. Dostrzeżenie konieczności problematyzacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, zgodnie z rozważaniami o roli identyfikacji dylematów w tworzeniu refleksyjnej wiedzy, w tym przypadku krytycznej oceny konceptualizacji, ma swoje nieocenione znaczenie w tworzeniu ładu pojęciowego.

1.4. Od zmierzchu społecznej odpowiedzialności do wzrostu społecznej nieodpowiedzialności

1.4.1. Kilka słów o krytyce koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – perspektywa ideologiczna

Jednym z ważnym powodów wzrostu zainteresowania społecznie nieodpowiedzialnymi działaniami przedsiębiorstwa jest – w nurcie krytycznym – trwająca i wciąż nierozstrzygnięta debata mająca fundamentalne zabarwienie ideologiczne i przebiegająca między przeciwstawnymi obozami zwolenników i przeciwników koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Według Carrolla (2021) oraz Carrolla i Browna (2018) taki stan rzeczy w zasadzie nie przynosi konstruktywnych rozstrzygnięć, może prócz osłabienia koncepcji, z niewielką refleksją o konieczności jej weryfikacji i doskonalenia.

Dyskusja na temat znaczenia koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa trwa już prawie sto lat. W ciągu tego dynamicznego i zasobnego w różne nurty badawcze okresu koncepcja znajdowała tyleż samo popularyzatorów, ile przeciwników (tabela 1.1), a poglądy na jej temat rozpościerają się w tle dyskursu głównie między ujęciem humanistycznym i etycznym a liberalizmem i neoliberalizmem. Analiza osiągnięć najważniejszych badaczy powiązanych z przedmiotową problematyką pozwala zidentyfikować kilka kluczowych krytycznych głosów w dyskusji dotyczącej tzw. walki ideologicznej wokół wciąż niezbędnej, acz kontrowersyjnej koncepcji w przestrzeni społeczno-gospodarczej współczesnego świata. Prezentację najważniejszych krytycznych stanowisk należy rozpocząć od syntetycznej charakterystyki argumentacji propagatorów i adwersarzy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Tabela 1.1. Wybrane argumenty za i przeciw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Argumenty za społeczną odpowiedzialnością	Argumenty przeciw społecznej odpowiedzialności
• Zysk nie jest jedynym regulatorem życia przedsiębiorstwa, obok niego należy brać także pod uwagę czynniki ludzkie i moralne • Działalność gospodarcza stwarza problemy i dlatego przedsiębiorstwa powinny uczestniczyć w ich rozwiązywaniu • Przedsiębiorstwa to również grupy społeczne • Przedsiębiorstwa mają niezbędne zasoby do rozwiązywania problemów społecznych • Przedsiębiorstwa są partnerami w gospodarce, tak jak rząd i społeczeństwo • Zmieniają się oczekiwania opinii publicznej, która chce widzieć przedsiębiorstwa jako generatory wartości społecznych • Etyczny wymiar działalności przedsiębiorstw staje się zobowiązaniem • Społeczna odpowiedzialność wpływa na zyskowność przedsiębiorstwa w dłuższym okresie • Społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo tworzy w otoczeniu wizerunek rzetelnego i godnego zaufania partnera • Społeczne zaangażowanie się przedsiębiorstw może ułatwiać rozwiązywanie trudnych problemów społecznych, przyczyniając się do lepszej jakości życia, czystszego środowiska naturalnego, przestrzegania praw człowieka itd. • Lepsze oblicze władzy przedsiębiorstw w życiu społeczno-gospodarczym, która podejmowana jest w warunkach wolnej i odpowiedzialnej decyzji • Społeczna odpowiedzialność może być atrybutem przedsiębiorstwa w warunkach nieprzewidywalnego otoczenia • Przedsiębiorstwo realizujące koncepcję społecznej odpowiedzialności w sposób kompleksowy i ciągły może uzyskać na tej bazie przewagę konkurencyjną	• Celem działalności gospodarczej jest przysparzanie zysków właścicielom • Menedżerowie są powiernikami funduszu akcjonariuszy i z tego względu powinni reprezentować tylko ich interesy właścicielskie • Możliwość osłabienia powinności menedżerów wobec właścicieli, rozmycie zasad odpowiedzialności i kontroli, a w rezultacie możliwość znalezienia przez zarząd uzasadnienia dla każdej swojej decyzji • Zaangażowanie w problemy społeczne daje przedsiębiorstwu możliwość wywierania wpływu • Istnieje możliwość konfliktu interesów różnych grup • Warunkiem optymalnego funkcjonowania rynku jest klarowny podział funkcji pełnionych przez różne podmioty, a realizowanie przez przedsiębiorstwo celów społecznych zakłóca ten podział • Przedsiębiorstwa nie mają kompetencji w kierowaniu programami społecznymi • Przedsiębiorstwo (w zależności od formy organizacyjno-prawnej) może posiadać osobowość prawną, nie jest zaś podmiotem moralnym i nie ma sumienia • Nie całe społeczeństwo dało przedsiębiorstwom przyzwolenie na angażowanie się w problemy społeczne • Menedżerowie nie powinni rozporządzać cudzymi środkami, uprawnieni są do tego tylko właściciele • Możliwość obniżenia efektywności przedsiębiorstwa, które może nastąpić w wyniku przeznaczenia środków na cele charytatywne, a nie na potrzeby przedsiębiorstwa • Koszty programów społecznych mogą stawiać przedsiębiorstwa je realizujące w gorszej sytuacji konkurencyjnej • Społeczne zaangażowanie przedsiębiorstw może prowadzić w konsekwencji do wzrostu cen towarów i usług

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Freeman i Evan, 1990; Friedman, 1970; Gołaszewska-Kaczan, 2009; Griffin, 1996; Jan Paweł II, 2000; Klimczak, 2003; 2008; Nakonieczna, 2008; Rybak, 2004; Sokołowska, 2013).

Zwolennicy koncepcji społecznej odpowiedzialności starają się wysuwać swoją argumentację, zbijając argumenty przeciwników, ale i próbując często godzić oba przeciwstawne stanowiska. Generalnie zwolennicy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa uważają, iż na przedsiębiorstwo składa się przede wszystkim podsystem społeczny, którego stabilność zależy od „wsłuchiwania się" w potrzeby i oczekiwania wielu społecznych grup interesu, a koncepcją, która temu odpowiada, tworząc ład i ułatwiając dialog, jest właśnie społeczna odpowiedzialność. Ponadto przedsiębiorstwo jest nie tylko podmiotem praw i obowiązków, ale i odpowiedzialności za swoją działalność w wymiarze ekonomicznym, prawnym i społecznym. Patrzenie na działalność przedsiębiorstwa tylko przez pryzmat korzyści finansowych znacznie zawęża obszar wartościowania działań składających się na aktywność gospodarczą. Każde przedsiębiorstwo ma obowiązek deklarowania i wprowadzania w życie podstawowych wartości, które wspierają ekonomiczny wymiar jego funkcjonowania. Wartości są ujęte w celach przedsiębiorstwa, a jednym z nich jest służenie społeczeństwu, które wyraża się w stwierdzeniu, że w przypadku sprzeczności pomiędzy egoistycznym interesem własnym przedsiębiorstwa a interesem społecznym menedżerowie są zobowiązani brać pod uwagę także interes społeczny, gdyż przedsiębiorstwo jest nie tylko organizacją gospodarczą, ale przede wszystkim społeczną (por. Carroll, 1979; 2021; Davis i Blomstrom, 1975; Freeman, 1984; Kang i Wood, 1995; Wartick i Cochran, 1985). Ponadto szerzej, zwolennicy społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa zwracają uwagę na to, że rynek nie jest wystarczającym regulatorem życia gospodarczego. Kraje o gospodarce rynkowej są trapione ułomnościami rynku, czego efektem są powtarzające się okresowo eksplozje inflacji i bezrobocia czy niesprawiedliwy podział dochodu narodowego. W związku z tymi niedoskonałościami mechanizmu niewidzialnej ręki funkcjonowanie współczesnej gospodarki jest wypadkową działania rynku oraz „widzialnej ręki" państwowych podatków, wydatków i regulacji. Według Kołodki (1999) mechanizmy rynkowe nie są w stanie sprawnie i etycznie regulować działalności gospodarczej w sytuacji zmieniających się wartości, wzorców, struktur, priorytetów oraz powiązań gospodarczych, społecznych i politycznych. Zdaniem Brillmana (2002) niewidzialna ręka rynku jest coraz częściej zastępowana przez współzależności, współewolucję oraz koopetycję, czyli konkurencję połączoną ze współpracą. Jeżeli przedsiębiorstwa chcą zachować znaczny zakres wolności w sytuacji ułomności rynku, to powinny przyjąć obowiązek społecznej odpowiedzialności. Chodzi tu o odpowiedzialność społeczną za zobowiązania przyjmowane przez przedsiębiorstwo w wyniku przyzwolenia społecznego, zgodnie z którym przedsiębiorstwo jest współodpowiedzialne za rozwój i podnoszenie dobrobytu społeczeństwa. Głównym argumentem sympatyków teorii jest to, że działalność gospodarcza

może stwarzać problemy i negatywne skutki[6], dlatego przedsiębiorstwa powinny uczestniczyć w ich rozwiązywaniu. Przedsiębiorstwa posiadają zasoby niezbędne do rozstrzygania problemów społecznych, są partnerami w gospodarce wraz z rządem i społeczeństwem, a przedsiębiorcy są obywatelami społeczeństwa (Paliwoda-Matiolańska, 2009; Rybak, 2004). Powinny także układać sobie dobre stosunki ze społecznością lokalną i nie mogą narażać jej zdrowia, dobytku, bezpieczeństwa poprzez swoje szkodliwe działanie, inaczej mogą się spotkać z moralnym oskarżeniem. Społeczność lokalna oczekuje, że przedsiębiorstwo będzie „dobrym obywatelem"[7] (Evan i Freeman, 1988). Kolejnym pozytywnym argumentem z punktu widzenia zasadności wprowadzania założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności jest to, że przedsiębiorstwo może odgrywać rolę agenta moralnego[8]. Firmy, tak jak i inne organizacje: kościoły, urzędy, instytucje kultury itd., odzwierciedlają i umacniają określone wartości. Zinstytucjonalizowanie owych wartości w rzeczywistości organizacyjnej przedsiębiorstwa przyjmuje określony kształt kultury organizacyjnej lub elementów procesu strategicznego (misji, wizji, celów strategicznych). Ponadto przedsiębiorstwo, jako jednostka czyniąca dobro lub zło, nie może się uchylić od ponoszenia odpowiedzialności moralnej za swoje czyny. Według Filek przedsiębiorstwo jest w całości dziełem człowieka, podobnie jak zasady wolności gospodarczej. W przedsiębiorstwie jako systemie społecznym nie sposób rozpatrywać tylko odpowiedzialności jednostki, pomijając zbiorowy charakter przedsiębiorstwa, a tym samym odpowiedzialność[9].

---

[6] Społeczną odpowiedzialność w stosunku do efektów zewnętrznych można ująć w wersji negatywnej jako *primum non nocere*, czyli *po pierwsze nie szkodzić*. Obowiązek ten polega na ustaleniu, jakie szkody mogą powstać w wyniku określonego działania, na określeniu, jakie warunki mają być spełnione, ażeby szkody nie wystąpiły, unikaniu skutków działań firmy szkodliwych dla osób trzecich, powetowaniu lub usunięciu negatywnych skutków zewnętrznych, za które firma przyjmuje odpowiedzialność. W świetle zasady użyteczności niektóre szkody mogą się okazać konieczne, aby uzyskać większy dobrobyt. Dlatego też firmy nie mogą same podjąć decyzji o zakresie swojego zobowiązania *nie szkodzić*. Niezbędne jest poinformowanie opinii publicznej o szkodliwości produktu lub o stratach środowiskowych, o stopniu ryzyka związanego z produkcją i z produktem oraz o możliwościach unikania szkód i ich minimalizowania. Ostateczna decyzja o poziomie szkód i związanego z nimi ryzyka dla użytkowników należy do społeczeństwa lub reprezentujących ją instancji (Klimczak, 2003), choć są odstępstwa od tej zasady.

[7] Zastosowanie nazwy „dobry obywatel" do przedsiębiorstwa jest stosunkowo nowym ujęciem obywatelskości odnoszącym się do podmiotów gospodarczych i instytucji.

[8] Nie osoby moralnej, w przeciwieństwie do osoby prawnej.

[9] To znaczy nie wnikając w skuteczność odpowiedzialności zbiorowej, której definiowanie jest trudne. Funkcjonuje ona albo jako suma odpowiedzialności jednostek tworzących określoną zbiorowość, albo jako nadwyżka odpowiedzialności ponad prostą sumę odpowiedzialności wyniktej z dodania odpowiedzialności jednostek (Filek, 2004).

Istota przedsiębiorstwa polega na wspólnym działaniu, na wspólnym dążeniu do osiągania celów. Ta zbiorowość rodzi odrębne wartości, a wspólnotę tworzącą nowe wartości obowiązuje nowa, wspólna odpowiedzialność (Filek, 1999; 2004), która nie może zostać zredukowana tylko do indywidualnej odpowiedzialności. Ważne jest, by system wartości poszczególnych osób w przedsiębiorstwie był dopasowany do systemu wartości przedsiębiorstwa jako całości. Jeżeli jest on oparty na uniwersalnych wartościach, takich jak: prawda, uczciwość, odpowiedzialność, pojawiają się naturalne warunki do sprawnego kształtowania i prawidłowego wartościowania działalności przedsiębiorstwa pod względem ekonomicznym i społecznym. W nurcie moralnej agentury przedsiębiorstwa wypowiadają się także Evan i Freeman (1988), stwierdzając że jego cel musi uwzględniać respektowanie godności ludzkiej. Popierają w tym stwierdzeniu etykę Kanta, ale także – choć tego wyraźnie nie podkreślają – podstawowe zasady katolickiej nauki społecznej jako jednych z kluczowych korzeni koncepcyjnych społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (Sokołowska, 2013). Według Evana i Freemana (1988) podstawowym celem przedsiębiorstwa jest koordynowanie interesów wszystkich związanych z nim osób. Etyczna podstawa społecznej odpowiedzialności połączona jest z poszanowaniem niematerialnych i materialnych oczekiwań interesariuszy. Uprzedzając zarzuty przeciwników społecznej odpowiedzialności dotyczące możliwości zaistnienia konfliktu między różnymi grupami pozostającymi pod wpływem działania przedsiębiorstwa, Porter i Kramer (2002) stwierdzają, że interesy wielu grup można i trzeba pogodzić, a interes społeczny może współgrać z interesem ekonomicznym i tworzyć zysk w wymiarze ekonomicznym i społecznym w dłuższym okresie.

Według zwolenników przedmiotowej koncepcji dominująca rola *homo oeconomicus* ustępuje miejsca *homo sociologicus*. Człowiek społeczny podejmuje role społeczne w warunkach wolnej konkurencji, a jako przedsiębiorca może postępować uczciwie i rzetelnie w stosunku do wielu grup interesu, osiągając przy tym trwały sukces. Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa stanowi zaczyn dla analizy wpływu działalności przedsiębiorstw na indywidualne osoby i społeczeństwa. Nietrudno zauważyć, że zarówno teraźniejszość, jak i przyszłość społeczeństwa mogą być po części odzwierciedleniem decyzji menedżerów przedsiębiorstw, zwłaszcza dużych korporacji. Wartości, na których opierają się różne organizacje i pojedynczy członkowie społeczeństwa, adaptują takie wartości biznesu, jak: zyskowność, efektywność, produktywność. Niebezpiecznym zjawiskiem jest przenikanie tych wartości do życia rodzinnego i szerzej – społecznego. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy jest zanikanie ponadczasowych, uniwersalnych, dobrych wartości, które tracą na znaczeniu. Przedsiębiorstwa mogą wykorzystać swoją niebywałą siłę wpływu społecznego w dobrych celach, choćby dotyczących

krzewienia etycznych wartości poprzez dawanie przykładu swoim funkcjonowaniem (por. Bremer, 1971; Rybak, 2004). Jeżeli biznes będzie uprawiany nieodpowiedzialnie, zacznie kreować wartości negatywne, a to może się stać przyczyną destrukcji systemu wolnej konkurencji i demokracji (Filek, 2004).

Powyższe rozważania dowodzą, że problematyka społecznej odpowiedzialności wywołuje kontrowersje. Przeciwnicy twierdzą, iż podstawowym powodem istnienia przedsiębiorstwa jest pomnażanie zysku, a więc skupienie działań głównie na realizacji praktycznych celów ekonomicznych, a nie działalność z pobudek moralnych. Zarzuca się nawet przedsiębiorstwu brak „umiejętności społecznych". Ważnym aspektem ich rozważań jest wyeksponowanie ekonomicznego wymiaru społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (Alford i Naughton, 2002; Friedman, 1970; Frooman, 1997; Griffin i Mahon, 1997; Jensen, 2000; Roman i in., 1999; Waddock i Graves, 1997).

Radykalnie odrzucające CSR stanowisko prezentują amerykańscy libertarianie (m.in. M. Friedman, D. Friedman, J.M. Buchanan, R. Nozick). Przedstawiciele tej wersji filozofii neoliberalnej przyjmują założenie, że człowiek jest właścicielem samego siebie i jako autonomiczny byt nie jest odpowiedzialny za los innych. Jest to skrajnie indywidualistyczne stanowisko antropologiczne, wyraźnie sprzeczne np. z antropologiczną etyką chrześcijańską (Friedman, 1970; Jan Paweł II, 2000; Majka, 1982; 1986). Założenie libertarian odrzuca poglądy Locke'a, twórcy klasycznego liberalizmu, który głosił, że każdy człowiek z woli boskiej jest zobowiązany do zachowania ludzkiego gatunku, tym samym ma obowiązek świadczenia dobrowolnej pomocy wobec jednostek, które potrzebują wsparcia. Drugie założenie przedstawicieli libertarianizmu dotyczy wolności negatywnej, bez której – zdaniem myślicieli tego nurtu – człowiek jako byt autonomiczny nie mógłby podejmować samodzielnych decyzji. Wolność negatywna oznacza prawo każdej jednostki do decydowania o własnym życiu. Stąd, by poszczególne osoby zachowały taką wolność, muszą zawrzeć między sobą kontrakt, w którym godzą się na minimum interwencji państwa, gdzie władza potrzebna jest przede wszystkim do ochrony wolności, prywatnej własności oraz respektowania i wykonywania postanowień prawa cywilnego. Ze względu na owe założenia libertarianie przeciwstawiają się kolektywistycznym ideom, w tym poglądom na temat społecznej odpowiedzialności gospodarki (Kaczocha, 2009). Radykalną krytykę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa przedstawił Friedman w artykule *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits* (Friedman, 1970). Jego zdaniem podstawowym celem każdego przedsiębiorstwa jest dążenie do maksymalizacji zysków, a nie do świadczenia dobroczynności. Przedsiębiorstwa powstają po to, by maksymalizować korzyści swoich właścicieli/udziałowców/akcjonariuszy. Z tej perspektywy menedżerowie traktowani są jako powiernicy funduszów właścicieli

i powinni działać wyłącznie w ich interesie[10], nie pomniejszając ich korzyści. Jeden z najmocniejszych argumentów przeciwko społecznej odpowiedzialności to ten, który mówi o niebezpieczeństwie okradania shareholderów z pieniędzy, kiedy menedżerowie firmy decydują się na przeznaczanie znacznych środków na cele społeczne (Jones, 1980). Takie rozumowanie opiera się na założeniu, że cele ekonomiczne i społeczne nie mogą ze sobą współistnieć, bo są względem siebie sprzeczne i na próżno szukać obszaru ich koegzystencji (Den Uyl, 1997). Friedman rozumie CSR wąsko i podkreśla, że koncepcja społecznej odpowiedzialności może się przyczynić do zaogniania konfliktów interesów w przedsiębiorstwie.

Podejmowanie przez menedżerów działań z zakresu społecznej odpowiedzialności, które – zgodnie z poglądami przeciwników – nie są związane bezpośrednio z celem, dla którego zostało powołane przedsiębiorstwo, oznacza w zasadzie przeznaczanie cudzych środków na działalność dobroczynną. Takie działanie bywa określane mianem „cnoty pożyczonej" (Nakonieczna, 2008). Według Friedmana (1997) w innej sytuacji są indywidualni właściciele, którzy jeśli zamierzają zmniejszyć dochody swojego przedsiębiorstwa po to, aby spełnić swoje społeczne obowiązki, to wydają swoje pieniądze, a nie cudze, jak to się dzieje w przypadku menedżerów. Wymiernym efektem sprawnej działalności przedsiębiorstwa jest osiąganie korzyści materialnych, a jedynym „odpowiedzialnym społecznie" sposobem jego działania jest maksymalizacja zysku. W swoich późniejszym pracach Friedman przedstawia bardziej łagodne stanowisko na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Według niego prowadzenie działalności gospodarczej wymaga dostosowywania się do określonych reguł postępowania. Zwraca uwagę na konieczność przestrzegania prawnych, etycznych i obyczajowych zasad panujących w danym kraju. Friedman podkreśla, że przedsiębiorstwo może tak długo kontynuować swoją działalność, jak długo społeczeństwo uważa, że jest ona mu potrzebna. Jest wprawdzie obrońcą wolnej gry rynkowej, ale opowiada się za regułami *fair play*, przez które rozumie trwałe zasady, odpowiedzialne zachowanie na rynku wolne od oszustw, podstępów i „przemocy" (Friedman, 1993; Friedman i Friedman, 1981).

Kontynuując myśl Friedmana, należy zaznaczyć, że przedsiębiorstwo stać co najwyżej na bierne unikanie zła, czyli niepopełnianie czynów, które uznaje za szkodliwe. Odrzucając aktywne działanie przedsiębiorstwa na rzecz dobra ogólnospołecznego, jako zasadę społecznej odpowiedzialności, Friedman nie odrzuca w ogóle możliwości czynienia moralnego dobra przez prywatne przedsiębiorstwa,

[10] Nawiązując do teorii agencji, przyrównuje przedsiębiorcę/udziałowców/akcjonariuszy do pryncypała, najemnych menedżerów zaś do agenta, który powinien przede wszystkim osiągać zyski.

jeżeli ma ono na celu maksymalizację zysków (Rybak, 2004). Ponadto anonimowi uczestnicy rynku są dopóty wolni od moralnych wyborów, dopóki prowadzą grę w zgodzie z ustalonymi zasadami. Korzyść innych pojawia się jako wynik świadomego działania zarządzających przedsiębiorstwem, działania ukierunkowanego na pomnażanie majątku właścicieli oraz jako efekt działania firmy nastawionej za zysk, która bazując na mechanizmie niewidzialnej ręki, przyczynia się do pomnażania dobrobytu materialnego społeczeństwa. Potwierdzają to także prawa rynku jako regulatory działań społecznych, kiedy działające z pobudek egoistycznych podmioty dążą do dobrobytu społecznego w sposób niezamierzony. Przedsiębiorca w wyniku efektów wolnego rynku i nasilonej konkurencji jest zmuszony do stosowania podwyższonych standardów zarządzania w wielu obszarach. Stąd działanie na korzyść właścicieli oznacza działanie na korzyść innych podmiotów. Z takiej perspektywy społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa i etyka biznesu bywają traktowane jako substytuty mechanizmów rynkowych. Zarządzający przedsiębiorstwami nie ponoszą moralnej odpowiedzialności za kształtowanie dobrobytu społecznego, ale dzięki pozytywnej zależności, w warunkach konkurencji, między zyskiem a dobrobytem społecznym przyczyniają się do wzrostu tego drugiego (Boatright, 1993; Friedman, 1970; Klimczak, 2008; Paliwoda-Matiolańska, 2009). Sternberg (1998) uważa, że wystarczające do spełnienia przez przedsiębiorstwo swoich powinności społecznych są przestrzeganie zasad przyzwoitości i sprawiedliwości dystrybutywnej oraz poszanowanie prawa własności. W literaturze przedmiotu istnieją jeszcze bardziej skrajne poglądy na temat braku wartości etycznych w biznesie. Carr (1999) twierdzi, że swoistą normą społeczną wśród biznesmenów są balansowanie na granicy prawa, blefowanie jako naturalny element gry rynkowej, wykorzystywanie okazji, wygrywanie za wszelką cenę. Jedyną powinnością przedsiębiorstwa jest przestrzeganie prawa w ramach jego stanowienia (Paliwoda-Matiolańska, 2009). Umiarkowanym poglądem jest natomiast stanowisko Velasqueza (1983; 2006) sprowadzające się do konkluzji, że przedsiębiorstwo ma przede wszystkim osobowość prawą, która „zwalnia" je z moralnych zobowiązań. Przedsiębiorstwo nie jest podmiotem moralnym, gdyż nie ma sumienia.

Przedsiębiorstwo jest organizacją ściśle ekonomiczną i nie działa z pobudek moralnych. Jest ono nastawione na realizację konkretnych celów związanych z pomnażaniem zainwestowanych kapitałów i właściwą alokacją zasobów, dlatego też obowiązki społeczne nakładane na menedżerów i przedsiębiorców są nieporozumieniem. Mogą nawet zagrozić gospodarce, odciągając przedsiębiorstwo od jego podstawowego powołania, jakim jest maksymalizowanie zysków. Negatywne stanowisko w stosunku do koncepcji społecznej odpowiedzialności, traktowanej jako pomnażanie dobra moralnego, Friedman potwierdza swoimi wątpliwościami dotyczącymi zasadności stwierdzenia, że „biznes obdarzony jest sumieniem

społecznym" i odgrywa aktywną rolę w zakresie przestrzegania praw człowieka czy eliminowania dyskryminacji, dbania o środowisko naturalne. Autor uważa nawet, że „doktryna" społecznej odpowiedzialności upowszechnia socjalistyczne postulaty. Zakłada ona bowiem akceptację socjalistycznego przekonania, że to właśnie mechanizmy polityczne, a nie rynkowe, są najbardziej właściwe dla przeznaczania ograniczonych zasobów do osiągania wybranych celów. Dlatego też przekonywanie menedżerów do społecznych, czyli dobroczynnych świadczeń może zagrażać podstawom wolnego społeczeństwa (Friedman, 1997). Friedman argumentuje ponadto, że menedżer, przeznaczając środki przedsiębiorstwa na cele społeczne, wykracza poza sferę rynku i wkracza w sferę polityki. Powszechnie wiadomo, że dobra publiczne nie są obszarem zainteresowania rynku, który dostarcza za mało informacji użytecznych do podejmowania decyzji alokacyjnych w obszarze społecznym (Rybak, 2004). Ponadto Friedman stwierdza, że samo pojęcie społecznych zobowiązań biznesu jest niejasne znaczeniowo, ponieważ biznes nie może posiadać zobowiązań, mają je poszczególne osoby, a nie biznes jako całość (Kaczocha, 2009).

Innym argumentem przeciwko społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest ten, że nakładając rozległe obowiązki społeczne na przedsiębiorstwa, zwiększa się ich władzę. Choć i bez tego posiadają ogromny wpływ na społeczeństwo. Podstawowe wartości biznesu, czyli władza, bogactwo materialne i współzawodnictwo, stoją w opozycji do podstawowych wartości społecznych – solidarności, dobroczynności, współpracy. Poprzez narzucanie przedsiębiorstwu obowiązku społecznej odpowiedzialności można nieświadomie zaszkodzić innym dziedzinom, w które wkroczy biznes wraz ze swoimi wartościami niepasującymi do takich obszarów, jak edukacja, sport czy kultura. Ważne jest tu mądre wyważenie między pomocą a ingerencją w społeczne sfery rządzące się odmiennymi od biznesowych regułami (Griffin i Mahon, 1997). Kolejne słowa krytyki nawiązują do kosztów społecznego zaangażowania przedsiębiorstw. Społeczna aktywność kosztuje, a przedsiębiorstwo, chcąc się angażować we wspomnianą działalność, musi przeznaczyć na ten cel pewne środki finansowe. Zgodnie z argumentacją oponentów przedsiębiorstwa uszczuplają w ten sposób swoje zasoby, zyskując niewiele. Ponadto decyzja o ponoszeniu wydatków na cele społeczne ma odzwierciedlenie w wielu obszarach działalności przedsiębiorstwa: pracownicy mogą otrzymać niższe wynagrodzenia, udziałowcy mniejsze dywidendy, może się także obniżyć potencjał wytwórczy, a do tego jeszcze w konsekwencji społeczeństwo w postaci klientów zapłaci wyższe ceny (Rojek-Nowosielska, 2006). Zwiększenie kosztów funkcjonowania przedsiębiorstw może być spowodowane także potrzebą uwzględniania większej liczby podmiotów przy podejmowaniu decyzji finansowych. Ponadto firmy, które wcieliły w życie założenia koncepcji społecznej

odpowiedzialności, mogą wymuszać na pozostałych uczestnikach rynku podobne działania i takie same standardy, co może zwiększyć koszty działalności przedsiębiorstwa i innych podmiotów. Według Davisa (1973) „chociaż przedsiębiorstwa dysponują znacznymi zasobami ekonomicznymi, to muszą gospodarzyć nimi mądrze, gdyż mogą one szybko przemienić się w zasoby bezużyteczne ekonomicznie, jeśli wcześniej nie staną się samoodnawialne" (Rojek-Nowosielska, 2006). Frederick, Davis i Post (1988) uważają, że jeżeli przedsiębiorstwo ponosi koszty społeczne, to w ostatecznym rozrachunku ponosi je społeczeństwo, choć wydawać by się mogło, że pokryła je firma. Wymaganie od przedsiębiorstw przeznaczania środków finansowych na cele społeczne można uznać za dodatkowe ich opodatkowanie. Za zabezpieczenie finansowe takich dziedzin, jak edukacja, sport, kultura, sztuka, służba zdrowia powinno być odpowiedzialne państwo, które może je finansować z otrzymanych podatków. Nie ma potrzeby obciążać tym przedsiębiorstw (Nakonieczna, 2008).

Stanowisko podobne jak krytyka neoliberalna prezentuje krytyka postmodernistyczna, której przedstawiciele uważają, że przenoszenie odpowiedzialności z jednostki na struktury, w których ta jednostka funkcjonuje, zmniejsza lub wręcz znosi odpowiedzialność. Tylko indywidualna wrażliwość modyfikująca zachowanie ludzkie może skutecznie, choć nie zawsze w uporządkowany sposób, zastąpić koncepcję społecznej odpowiedzialności (Paliwoda-Matiolańska, 2009). Ponadto oponenci dostrzegają niebezpieczeństwo hipokryzji w realizacji założeń społecznej odpowiedzialności, która może być wykorzystywana jako „przykrywka" dla szkodliwych działań przedsiębiorstwa. Pojawiają się także argumenty, że działania podejmowane w ramach społecznej odpowiedzialności nie mają często nic wspólnego z poczuciem odpowiedzialności, ale stanowią rodzaj zasłony dla braku etycznych zachowań w biznesie. Przedsiębiorstwom bardziej zależy na rozgłosie działań charytatywnych czy sponsoringowych niż na kompleksowym wprowadzeniu i realizowaniu zasad społecznej odpowiedzialności.

Wreszcie, krytycy CSR podkreślają niebezpieczeństwo, że społecznie odpowiedzialne zachowania mogą ukrywać niebezpieczny kompromis, a mianowicie kompromis między zaangażowaniem moralnym a zaangażowaniem społecznym. Jak wiemy, specyficzną logiką CSR jest połączenie – w sensie *ars combinatoria* – logiki czystego biznesu (która mówi, że jedyną rzeczą, która się liczy dla przedsiębiorstw, jest wynik ekonomiczny mierzony jego zyskiem) i logiki czystej filantropii (która sugeruje, że przedsiębiorstwo musi przeznaczyć część swoich zysków na społecznie ważne cele). Typowe dla CSR jest odrzucenie słynnej dychotomii Milla między prawami produkcji bogactwa a prawami dystrybucji bogactwa. Przedsiębiorstwo nie jest społecznie odpowiedzialne, jeśli podczas produkcji bogactwa ignoruje obronę praw człowieka, szacunek dla moralnej integralności ludzi itp.,

a następnie staje się współczująco hojne w momencie dystrybucji wyprodukowanego bogactwa (Fleming i Jones, 2012).

Inne krytyczne stanowisko, zaliczane do dość umiarkowanych w przeciwieństwie do radykalnego krytycyzmu Friedmana, można wyprowadzić z poglądów o. Bocheńskiego na temat „filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego”[11] (Bocheński, 1993; Kaczocha, 2009). Wprawdzie filozof, logik i dominikanin w jednej osobie swoje rozważania skupiał na przedsiębiorstwie przemysłowym, to jednak wiele spośród jego założeń znajdzie uogólnienie w innych typach przedsiębiorstw. Według Bocheńskiego przedsiębiorstwo jest systemem istniejącym obiektywnie, do jego wewnętrznych elementów można zaliczyć: kapitał, pracę, wynalazek, a immamentnym i głównym celem takiego systemu jest produkcja. Autor negatywnie ocenia poglądy dotyczące społecznych zobowiązań przedsiębiorstwa i nie pochwala tych, którzy chcieliby uczynić z przedsiębiorstwa coś w rodzaju „armii zbawienia”. Bocheński zarzuca autorom, że zapominają o tym, że każde przedsiębiorstwo, właśnie ze względu na swój immanentny cel, spełnia ważną funkcję społeczną, polegającą na produkowaniu dóbr. I właśnie to wyznacza jego społeczny sens. Według Bocheńskiego przedsiębiorca służy przedsiębiorstwu jako całości i reprezentuje przedsiębiorstwo jako całość. Jego zadaniem jest działanie na rzecz utrzymania i rozwoju przedsiębiorstwa jako systemu i realizacja celu podstawowego, jakim jest produkcja, a nie działanie dobroczynne. Dla Bocheńskiego wygospodarowanie zysku jest celem pobocznym przedsiębiorstwa przemysłowego i służy nadrzędnemu celowi, jakim jest produkcja. Elementami zewnętrznymi przedsiębiorstwa są klienci, rejon i państwo. Elementy te są powiązane z przedsiębiorstwem określonymi kontraktami – umowami kupna, sprzedaży, podatkowymi itd., które z założenia powinny służyć podstawowemu celowi (Bocheński, 1993; Kaczocha, 2009).

Argumentacja behawiorystów przeciwko społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa dotyczy moralnego wymiaru odpowiedzialności. Uważają oni, że działanie człowieka w ramach organizacji determinuje go w sposób wykluczający odpowiedzialność moralną. Twierdzą, że organizacja, w tym przedsiębiorstwo, różni się od osoby ludzkiej: firma nie ma uczuć, sumienia, zbiorowego rozumu, nie ma też moralności. Liberalni ekonomiści natomiast uważają, że przyjęcie moralnej

[11] Bocheński opracował logiczną analizę przedsiębiorstwa. Wyodrębnił w niej wewnętrzne i zewnętrzne czynniki mające wpływ na działanie przedsiębiorstwa, eksponując przede wszystkim rolę przedsiębiorcy. Uważał, że inwencja, pracowitość i zaangażowanie przedsiębiorcy mają wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Dokonał tez rozróżnienia między przedsiębiorcą a kapitalistą, wskazując odmienność tych pojęć. Ponadto przedstawił rozróżnienie autorytetu na autorytet epistemiczny i deontyczny (Bocheński, 1993).

odpowiedzialności przez przedsiębiorstwo zaburzałoby egoistyczną motywację *homo oeconomicus*, uważaną przez nich za konieczną do powstania ładu rynkowego. Uważają, że człowiek gospodarujący powinien być maksymalnie wolny. Ta argumentacja nie odnosi się bezpośrednio do problemu odpowiedzialności przedsiębiorstwa jako do organizacji stworzonej przez ludzi, w ramach której oni działają, ale różniącej się od osoby ludzkiej (Klimczak, 2003).

Koncepcja społecznej odpowiedzialności czerpie z dorobku teorii interesariuszy. Jej przeciwnicy także stawiają zarzut, odnosząc się do tego wymiaru, i twierdzą, że rozszerzenie kręgu podmiotów, wobec których przedsiębiorstwa ponoszą odpowiedzialność, z akcjonariuszy na interesariuszy, może prowadzić do osłabienia odpowiedzialności przed tymi pierwszymi. Henderson (2001) natomiast określa społeczną odpowiedzialność jako błędną cnotę i krytykuje nałożenie na przedsiębiorstwa nowych obowiązków i celów działania związanych z realizacją założeń społecznej odpowiedzialności, czyli – w jego opinii – zmuszanie przedsiębiorstw, aby stały się „obywatelami korporacyjnymi", prowadziły działalność gospodarczą w ścisłym porozumieniu z interesariuszami w celu osiągnięcia zrównoważonego rozwoju, rozumianego jako realizacja potrójnej linii przewodniej (*triple bottom line*). Henderson zarzuca koncepcji społecznej odpowiedzialności jednoznaczność. Uważa, że społeczne oczekiwania, które mają zaspokajać przedsiębiorstwa, są tak naprawdę oczekiwaniami organizacji pozarządowych krytykujących biznes (Henderson, 2001; Nakonieczna, 2008). Negatywnie oceniane są także próby wprowadzania zasad społecznej odpowiedzialności na skalę globalną. Uważa się, że takie działanie może bardziej zagrozić gospodarkom krajów rozwijających się, niż im pomóc, ponieważ oczekiwania co do unifikacji standardów mogą być nie do zrealizowania ze względu na bariery przede wszystkim natury finansowej.

Główna część wielowarstwowej dyskusji rozgrywa się między nurtem konserwatywnym reprezentowanym przez liberalną i neoliberalną orientację a nurtem reformacyjnym uosobionym głównie w humanistach, behawiorystach i etykach. Społeczna odpowiedzialność w węższym ujęciu kojarzona jest z incydentalną działalnością charytatywną lub sponsoringową, często podjętą tylko dla celów marketingowych, albo z próbą niezaplanowanego, nieoptymalnego „rozdawnictwa" względem grup interesu. Taki punkt widzenia może istotnie zagrozić zyskowności przedsiębiorstwa. Społeczna odpowiedzialność rozpatrywana z szerszej perspektywy jest celowym i ciągłym procesem oddziaływania na ekonomiczny, prawny, etyczny, filantropijny obszar działalności przedsiębiorstwa względem różnych grup interesów, w ramach określonego kontekstu sytuacyjnego. Kompleksowa analiza spraw społecznych związanych z przedsiębiorstwem może zbliżać oba stanowiska (Sokołowska, 2013).

1.4.2. Ograniczenia i dysfunkcje koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Ważne miejsce w zbiorze przyczyn rozwoju społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa zajmuje niedostateczne wykorzystanie potencjału koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Owo niewykorzystanie przejawia się głównie w ograniczeniach i dysfunkcjach realizacji założeń koncepcji, która jest jednym z bardziej dynamicznie rozwijających się konstruktów w ramach społecznego i zrównoważonego ujęcia zarządzania. Ograniczenia i dysfunkcje koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa stały się (i dalej się stają) asumptem do tworzenia podstaw koncepcyjnych społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa i, w miarę rozwoju CSI, CSR na nią stale oddziałuje w mniejszym lub większym stopniu.

Zanim zostaną przedstawione wybrane niedostatki koncepcji, należy zaprezentować syntetyczną charakterystykę sposobu jej rozumienia w niniejszej pracy, także w zamyśle opisu relacji z koncepcją społecznej nieodpowiedzialności, w dalszej części toku rozważań.

Mimo dość długiej historii problematyki, interdyscyplinarnych korzeni koncepcyjnych[12] oraz dorobku modelowego[13] i instrumentalnego (Sokołowska, 2013) społeczna odpowiedzialność ma (podobnie jak CSI, choć w mniejszym zakresie) wciąż wzrostowy charakter i wymaga ciągłej obserwacji organizacyjnego, społecznego i gospodarczego kontekstu oraz możliwości jej implementacji i realizacji, a także ewentualnych przesłanek doskonalenia lub redefinicji podstawowych założeń i zestawu instrumentów. Badacze i praktycy zarządzania borykają się z wieloma trudnościami, praktycznie w każdym wymiarze poznania naukowo-praktycznego, tzn. w założeniach teoretycznych, metodyce badań i pomiarze złożonych problemów społecznych, tworzenia warunków do efektywnego wykorzystania metod i narzędzi społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Ponadto nadmiarowość założeń, niejasne kryteria zakwalifikowania działań do zbioru społecznie odpowiedzialnych, duże wymagania organizacyjne i finansowe oraz różne metodyki i instrumenty zarządzania oddalają, głównie praktyków zarządzania, od efektywnego realizowania koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Należy w tym

---

[12] Syntetyczna lista kluczowych korzeni koncepcyjnych CSR została zaprezentowana w punkcie 1.3.

[13] Efektem poszukiwań badawczych i doświadczeń praktyki gospodarczej jest stworzenie teoretycznych modeli, które stały się bazą/założeniami dla współczesnego rozumienia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Należą do nich m.in.: 1) modele społecznej odpowiedzialności identyfikujące możliwe postawy społeczne przedsiębiorstwa; 2) modele oparte na stopniowaniu odpowiedzialności oraz jej relacji z zyskownością przedsiębiorstwa; 3) modele określające zakres działań społecznie odpowiedzialnych (Sokołowska 2013); 4) modele liniowe/ewolucyjne (Witek-Craab, 2016). Szczegółowe nawiązanie do ww. modeli można odnaleźć w punkcie 2.4.1.

miejscu przedstawić syntetyczną charakterystykę zagadnienia celem identyfikacji najważniejszych problemowych kwestii.

Problematyka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest nader pojemna, zróżnicowana i interdyscyplinarna. Jej zazwyczaj wielokryterialny charakter opisu oraz różne perspektywy postrzegania owocują różnorodnością w jej nazewnictwie i ujmowaniu. Najczęściej pojawia się w odsłonie *Corporate Social Responsibility* (odpowiednik w języku polskim to często skrót SOP) z dziewiętnastowiecznym rodowodem amerykańskiej korporacji, upowszechnionej i skierowanej praktycznie do wszystkich typów przedsiębiorstw. Najbardziej uniwersalną nazwą wydaje się „społeczna odpowiedzialność organizacji", dająca możliwość rozszerzenia problematyki z organizacji biznesowych na non-profitowe[14] (w przeciwieństwie do społecznej odpowiedzialności biznesu – z „rozmytym", w niezbyt udanym polskim tłumaczeniu z języka angielskiego, podmiotem)[15]. Jednakże zdecydowana większość badań dedykowana jest społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Podmiotowe ujęcie społecznej odpowiedzialności związane jest z jednostkami i grupami bezpośrednio zaangażowanymi w przedmiotową problematykę, a więc zarówno inicjatorami w osobach właścicieli przedsiębiorstw i kadry zarządzającej, jak i interesariuszami oraz z zakresem działań względem nich. Natomiast przedmiotowe ujęcie to już sama treść owych działań względem podmiotów, rozwiązania systemowe i proceduralne, opis kontekstu zarządczo-organizacyjnego oraz wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych, relacji między elementami, a także określenie obiektu, w którym przejawia się i realizuje społeczna odpowiedzialność[16].

Pojęcie *społeczna odpowiedzialność* doczekało się wielu sposobów rozumienia i interpretacji, a najważniejsze przeglądy definicji proponują różne ich ujęcia, począwszy od tzw. klasycznych ujęć, zazwyczaj wyraźnie dychotomicznych, z dominacją wątków etyczno-filozoficznych lub ekonomicznych, poprzez te uwypuklające

---

[14] W literaturze przedmiotu można także odnaleźć takie określenia jak: społeczna reakcja, społeczna wrażliwość, społeczny obowiązek, społeczny wkład, społeczne działanie, prospołeczna działalność, społeczne zaangażowanie, społeczna działalność itd. Więcej na temat różnorodności pojęciowej i problemów terminologicznych w publikacji autorki (Sokołowska, 2013) oraz w wybranych artykułach, m.in. w (Carroll, 2016; Carroll, 2021; Dahlsrud, 2008).

[15] Ma to również swoje odniesienie do społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa.

[16] W tym kontekście można mówić o społecznej odpowiedzialności (i dalej: społecznej nieodpowiedzialności) wszystkich typów przedsiębiorstw (zazwyczaj klasyfikowanych wedle kryterium wielkości – zdecydowana większość dotyczy dużych przedsiębiorstw (w tym korporacji) oraz branży (turystycznej, budowlanej, finansowo-bankowej itd.), a także funkcji organicznych przedsiębiorstwa (logistycznej – łańcuchy dostaw, marketingowej – obsługa klienta). Społeczna odpowiedzialność rozpatrywana jest także w organizacjach, których głównym celem działalności jest służba społeczeństwu, tj. jednostkach samorządu terytorialnego, szpitalach, szkołach, uczelniach itd.

społeczną reakcję przedsiębiorstwa (i związane *z nią działania) w kontekście relacji z grupami interesu, a skończywszy na analizie społecznej odpowiedzialności koncentrującej się na normatywnym ujęciu poprzez położenie nacisku na stworzenie odpowiednich wzorów i mechanizmów ułatwiających przedsiębiorstwom postępowanie w* sposób społecznie odpowiedzialny w odpowiednim kontekście organizacyjnym i pozaorganizacyjnym (Adamczyk, 2009; Brummer, 1991; Carroll, 1999; 2021; Carroll i Brown, 2018; Činčalová i Prokop, 2019; Dahlsrud, 2008; Garriga i Mele, 2004; Heald, 1988; Mazur-Wierzbicka, 2021; Parsons, 1961; Rahman i Yadlapalli, 2015; Rojek-Nowosielska, 2006; 2017; Sokołowska, 2013; Wang i Ho, 2017; Wang i in., 2008)[17]. Komplementarne do przywołanych grup definicji są główne nurty badawcze, które można sklasyfikować według następującego kontinuum (Ackerman i Bauer, 1976; Barnett i in., 2020; Carroll, 2021; Frederick, 1960):

1) badania dotyczące społecznej odpowiedzialności, w których badacze koncentrują się na kwestiach etyczno-filozoficznych, określane jako CSR1/SOP1. Warto w tym miejscu podkreślić, że akcentują one najczęściej słuszność idei społecznej odpowiedzialności, a ów dorobek staje się podwaliną dla doktryny/idei społecznej odpowiedzialności;
2) badania nad społeczną reakcją przedsiębiorstwa w kontekście relacji ze społeczeństwem oraz pozostałymi grupami interesu – CSR2/SOP2. Wówczas koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa precyzyjniej nazywana jest koncepcją społecznego reagowania w kontekście tzw. idealnego interesu (*social responsiveness*);
3) analiza społecznej odpowiedzialności, której wynikiem jest stworzenie wzorców i mechanizmów ułatwiających przedsiębiorstwom postępowanie

---

[17] 1. Klasyczne definicje społecznej odpowiedzialności wyrastające z *nurtu etycznego* i zasadzające się na fundamentalnych dla społecznej odpowiedzialności zasadach: *dobroczynności/miłosierdzia* i *włodarstwa*. Główni przedstawiciele tej grupy to m.in.: Carnegie, Kang, Wood, Freeman, Zbiegień- Maciąg, Evan, Freeman, Donaldson, Preston, Phillips, Des Jardins, McCall, Kung, Kaku, Alford, Naughton, Mele; 2. Definicje dotyczące *reakcji społecznej przedsiębiorstwa z perspektywy korzyści społeczeństwa oraz pozostałych interesariuszy.* Główni badacze: Bowen, Carroll, Frederick, McGuire, Davis, Blomstrom, Sethi, Ackerman, Jones, Vogel, Wartick, Mahon, Davis, Donaldson, Dunke, Andriof, McIntosh, Wood, Matten, Crane, Chapple, Preston, Post; 3. Definicje dotykające *relacji przedsiębiorstwo-społeczeństwo*, także *warunków dla ujawniania społecznie odpowiedzialnych działań*. Do głównych badaczy należy zaliczyć: Waltona, Manne'a, Davisa, Druckera; 4. Definicje podkreślające *podmiotowy i przedmiotowy zakres społecznej odpowiedzialności.* Przedstawiciele to: Johnson, Eilbert, Parket, Kang, Wood, Zbiegień-Maciąg, Adamczyk, Rok, Agle, Michtell, Rowley, Friedman, Porter, Kramer, Hart, Litz, Prahalad, Hammond, Christensen, Frooman, Griffin, Mahon, Key, Popkin, Roman, Hayibor, Agle, Waddock, Graves, Griffin, Rowley, Berman itd.; 5. Definicje pojemne, *rozbudowane* i *zintegrowane* o *charakterze normatywnym*. Twórcy definicji to m.in.: Komisja Europejska, Adamczyk, Rojek-Nowosielska, Sokołowska itd. (Sokołowska, 2013).

w sposób społecznie odpowiedzialny – CSR3/SOP3. Ta odmiana koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa nosi miano koncepcji społecznego wkładu (*corporate social performance*);

4) kompleksowe badanie społecznej odpowiedzialności skutkujące wypracowaniem zaleceń dla zintegrowanego i systemowego podejścia – CSR4/SOP4 – koncepcja integracji społecznej (*social integration*);
5) inicjatywy „wykraczające poza dobre intencje" i zaprojektowane z myślą o większym wpływie społecznym – CSR5/SOP5 – koncepcja społecznego wpływu (*social impact*);
6) większe niż w minionych okresach uwzględnianie i integrowanie ze społeczną odpowiedzialnością pokrewnych koncepcji, głównie zrównoważonego rozwoju – CSR6/SOP6 – zrównoważone CSR (*sustainable CSR*)[18].

Współzależność nurtów badawczych burzy porządek ich sekwencyjności. Ewolucja w postrzeganiu i traktowaniu społecznej odpowiedzialności w badaniach naukowych i praktyce przedsiębiorstw i innych organizacji nie zawsze przebiega liniowo i zgodnie z przedstawionymi swoistymi poziomami dojrzałości/nasycenia. Nurty się przenikają, w dalszym ciągu w wielu współczesnych opracowaniach pojawiają się ideowe rozważania o słuszności podejmowania społecznie odpowiedzialnych działań, a w historycznym dorobku można odnaleźć prekursorskie prace o potrzebie przekrojowego traktowania społecznej odpowiedzialności jako koncepcji zarządzania integrującej zdecydowaną większość spraw społecznych w przedsiębiorstwach.

Nie podejmując się w tym miejscu wnikliwej analizy dorobku definicyjnego oraz badawczego, po jego wcześniejszej rewizji[19], w monografii przyjęto, iż *społeczna odpowiedzialność* to ekonomiczne, prawne, etyczne oraz filantropijne zobowiązanie organizacji względem wewnętrznych i zewnętrznych grup społecznych (i jednostek). Może ona być przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, które może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej (Sokołowska, 2013). Teoretyczną podstawą do definiowania pojęcia stały się: 1) zmodyfikowany czteroelementowy model współzależnych i niestopniowanych obszarów społecznej odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej – model Carrolla, wzbogacony o elementy i założenia modeli z grupy *before profit obligation* (przede wszystkim Kanga i Wood) oraz 2) teoria interesariuszy jako baza

[18] Propozycja oznaczenia CSR5 i CSR6 jest propozycją autorską, zainspirowaną wnikliwą analizą współczesnego dorobku literatury z przedmiotowej problematyki oraz kierunków jej rozwoju.

[19] Wnioski sformułowane na podstawie dorobku teoretycznego (rozległe studia literatury, tworzenie modeli teoretycznych w wielu publikacjach naukowych) i empirycznego (projekty badawcze poświęcone problematyce) autorki (np. Sokołowska, 2013; Sokołowska-Durkalec i Piwoni-Krzeszowska, 2024 (w druku); Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert, 2017).

dla modelu społecznej reakcji wobec podmiotów społecznej odpowiedzialności wsparta wytycznymi modeli postaw społecznych (zwłaszcza Davisa i Blomstroma) i społecznego działania/zintegrowanych – Warticka i Cochrana oraz Wood (Carroll, 1979; Freeman, 1984; Kang i Wood, 1995; Sokołowska, 2013).

Przyjęcie za podstawę zmodyfikowanej klasycznej definicji Carrolla, z powodzeniem stosowanej do celów badawczych od blisko 40 lat, ma swoje uzasadnienie, głównie ze względu na trwałe jej zastosowanie w badaniach nad społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa (Carroll, 2016; Carroll i Shabana, 2010). Ponadto jej kompleksowość oraz uniwersalność zapewnia potrzebę uchwycenia złożoności problematyki i jest częścią procesu jej konceptualizacji.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności może funkcjonować zarówno w *sferze idei/doktryny*, w ramach której formułowane są argumenty potwierdzające zasadność zajmowania się ową problematyką, poglądy, postawy, główne założenia, zasady, jak i w *sferze realnych działań* przedsiębiorstw w tym obszarze oraz w *sferze formułowania, badania i ustalania wzorców reakcji* przedsiębiorstw na *problemy społeczne.* Wymienione sfery są związane z poziomami dojrzałości przedsiębiorstwa w adaptowaniu zasad społecznej odpowiedzialności. Celowe oddziaływanie na obszary i podmioty społecznej odpowiedzialności oznacza zarządzanie nimi. Społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa tworzą jej *przejawy* (wymiar statyczny, pasywny) i *zarządzanie* nią (wymiar dynamiczny, aktywny). Dopełnieniem są *wewnętrzne* i *zewnętrzne uwarunkowania* (Sokołowska, 2013). W związku z tym założeniem koncepcyjne ujęcie społecznej odpowiedzialności zakłada dwie części: *ideową* wraz z głównymi założeniami ją konstytuującymi oraz *narzędziową*, związaną z reakcją na realne problemy społeczne w postaci celowych i zinstytucjonalizowanych działań i wyposażoną w instrumentarium zarządzania (metody, techniki, narzędzia). Wymiar narzędziowy stanowi realizacja procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością.

W literaturze przedmiotu wśród propozycji związanych z zarządzaniem społeczną odpowiedzialnością dominują te wieloelementowe i procesowe (m.in. Adamczyk, 2009; Cramer, 2005; ISO 26 000 – Social Responsibility; Khoo i Tan, 2002; Maignan i in., 2005; Maon i in., 2008; 2009; Panapanaan i in., 2003; Wartick i Cochran, 1985; van Marrewijk i Werre, 2003; Wood, 1991). Ich analiza pozwala na przyjęcie modelowej konstrukcji opartej na realizacji procesu *zarządzania społeczną odpowiedzialnością*, który można opisać na zbiorze sekwencyjnych etapów, takich jak: identyfikowanie obszarów (ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego) i podmiotów społecznej odpowiedzialności (podmiotów wewnętrznych: właściciela(-li), menedżera(-rów), pracowników i podmiotów zewnętrznych: klientów, dostawców, społeczności lokalnej itd.), planowanie (np. deklaracja wartości, umiejscowienie celów społecznych w wiązce celów przedsiębiorstwa, opracowanie lub wybór sposobów pomiaru, raportowania i kształtowania społecznej odpowiedzialności itd.),

organizowanie (czyli zapewnienie odpowiednich warunków do realizacji koncepcji: struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, rozwiązania strategiczne, integracja w ramach istniejącego systemu zarządzania itd.), kształtowanie (konkretne działania społecznie odpowiedzialne w ramach obszarów dedykowane podmiotom, przy wykorzystaniu wspomagających koncepcji, metod, sposobów, narzędzi zarządzania) i kontrolowanie społecznej odpowiedzialności (pomiar/monitorowanie społecznej odpowiedzialności (ewentualnie raportowanie), analiza i ocena efektów oraz działania korygujące i przeprowadzanie usprawnień) (por. Sokołowska, 2013). Całość osadzona jest w określonym kontekście sytuacyjnym. Istotne wydaje się także ich systemowe ujęcie. W warstwie ideowej koncepcji społecznej odpowiedzialności, przy przyjęciu przez zarządzających optyki formalnego zarządzania tym obszarem działalności przedsiębiorstwa, można zastosować np.: zapisy ujęte w zasadach Okrągłego Stołu z Caux czy zasadach Global Compact i Sullivana, które określają sposób postępowania związany z budowaniem zaufania w biznesie. Zarządzanie w ramach poszczególnych obszarów społecznej odpowiedzialności może się odbywać z wykorzystaniem dostępnych wzorców międzynarodowych standardów normalizacji i oceny, takich jak m.in.: SA 8000, AA1000, ISO 26000. Z kolei zarządzanie niesformalizowane w zakresie idei może się opierać na fundamentalnych, uniwersalnych wartościach etycznych, takich jak uczciwość, prawdomówność, szacunek, rzetelność, obowiązkowość, terminowość dotrzymywanie słowa itd. Narzędziowa strona niesformalizowanej realizacji koncepcji oznacza wykorzystanie instrumentów zapożyczonych z pokrewnych koncepcji i komplementarnych, takich jak np.: zrównoważony rozwój, zarządzanie kapitałem społecznym, zarządzanie kapitałem intelektualnym, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie marketingowe, logistyczne itd., ułatwiających kształtowanie odpowiedzialnych relacji z interesariuszami. Pomimo wielu teoretycznych, metodologicznych i aplikacyjnych kontrowersji efektywna realizacja poszczególnych funkcji zarządzania społeczną odpowiedzialnością może przynieść przedsiębiorstwu wiele wymiernych korzyści związanych m.in. z: kształtowaniem wizerunku dobrego producenta, świadczeniodawcy, pracodawcy, obywatela; budowaniem kultury organizacyjnej opartej na dialogu i współpracy; tworzeniem przyjaznej infrastruktury społecznej oraz kapitału intelektualnego i społecznego; pobudzaniem kreatywności i przedsiębiorczych działań; wzrostem innowacji, zwłaszcza w obszarze innowacji społecznych. Obraz zarządzania społeczną odpowiedzialnością w przedsiębiorstwie jest uzależniony od pokaźnej grupy wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań, takich jak m.in.: wielkość przedsiębiorstwa, przedmiot działalności, branża, sektor, w których działa przedsiębiorstwo, kluczowe zasoby i ich alokacja (rozmieszczenie/wykorzystanie), wiek przedsiębiorstwa, forma organizacyjno-prawna, zasięg działalności (lokalny, regionalny, krajowy, międzynarodowy), rodzinność (w znaczeniu własności), postawa właścicieli i kadry zarządzającej wobec społecznej

odpowiedzialności, świadomość i wartości wyznawane przez właściciela(-li), kadry zarządzającej i pracowników, sytuacja finansowa firmy oraz źródło pochodzenia kapitału, realizowana misja, wizja, cele strategiczne i strategia, sposób zarządzania firmą (model biznesu, koncepcje, metody, techniki i narzędzia zarządzania, styl kierowania), relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem, jakość stosunków społecznych, kształt struktury organizacyjnej, przejawy kultury organizacyjnej, „skłonność" do współdziałania z innymi firmami, osobami i organizacjami, oraz siła oddziaływania wewnętrznych interesariuszy: pracowników, kadry zarządzającej, udziałowców itd., siła oddziaływania zewnętrznych interesariuszy, cechy charakterystyczne regionu, w którym działa firma, wspieranie społecznie odpowiedzialnych działań firmy oraz szerzenie idei poprzez organizacje pozarządowe, społeczne, organizacje i zrzeszenia branżowe, krajowe wzorce historyczne, kulturowe, obyczajowe, stanowienie oraz egzekwowanie prawa, sytuację ekonomiczną kraju, kanon polityki krajowej i międzynarodowej, sytuację ekonomiczną i polityczną na arenie międzynarodowej itd. Stan zarządzania społeczną odpowiedzialnością oraz dążenie do tworzenia przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego będą uzależnione także od stopnia realizacji poszczególnych funkcji zarządzania oraz stałej identyfikacji dysfunkcji i ograniczeń, a także docelowo przejawów społecznej nieodpowiedzialności.

Podsumowując syntetyczny opis definicji, nurtów badawczych oraz wybranego, autorskiego (Sokołowska, 2013) sposobu konceptualizacji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, należy podkreślić, że postrzeganie problematyki na przestrzeni prawie stu lat ewoluowało od przedstawiania argumentacji na rzecz i przeciw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, problemów terminologicznych, akcentowania jej znaczenia dla efektywnego funkcjonowania i zarządzania przedsiębiorstwem, promieniowanie zagadnień na organizacje niegospodarcze poprzez opisy zasad, wytycznych, modeli, metod i narzędzi jako bazy dla społecznie odpowiedzialnych działań aż po tworzenie koalicji spełnionych interesariuszy przy realizacji celów przedsiębiorstwa. Jak każda koncepcja zarządzania wymaga ona ciągłej obserwacji i doskonalenia. Na tej podstawie i w korespondencji do przedstawionej interpretacji kluczowych elementów koncepcji można wskazać na bariery w jej rozwoju.

Kluczowe *ograniczenia* i *dysfunkcje* koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa można zidentyfikować na podstawie głównych cech współczesnego ujęcia koncepcji, wyróżnionych z perspektywy zarówno badań literaturowo-empirycznych, jak i praktyki zarządzania (Carroll, 2021; Carroll i Brown, 2018; Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert, 2017). Najważniejsze z nich wymagają szczegółowego opisu.

Brak jasności oraz różne interpretacje pojęcia „społeczna odpowiedzialność". W rozwoju problematyki społecznej odpowiedzialności widoczna jest ewolucja poglądów od wąskiego ujęcia opartego na zasadzie dobroczynności lub/i włodarstwa

(pozytywny przejaw) oraz „zasadzie narzędzia marketingowego" (negatywny przejaw) do szerokiego, integracyjnego dotykającego kilku zagadnień: etycznych korzeni, poziomów społecznej odpowiedzialności, relacji z interesariuszami, aspektu strategicznego itd. W literaturze przedmiotu nie istnieje jedna kompleksowa definicja (lub grupa definicji), skupiająca różnorodne podejścia do problematyki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. A wręcz istnieje swoisty eklektyzm w formułowaniu definicji, w ramach których łączone są różne ścieżki rozważań, podejścia, a nawet dyscypliny naukowe. Niebezpiecznie mnożą się wątki związane ze społeczną odpowiedzialnością, a wielość definicji oraz uwzględnianie wątków pobocznych w rozważaniach mogą zatrzeć istotę problematyki. Terminologiczna różnorodność osłabia precyzję w formułowaniu problemów badawczych oraz praktycznych (Sokołowska, 2013). Przez dziesięciolecia konceptualizacja CSR mnożyła się bez systematycznych ram koncepcyjnych (Carroll, 1999). Van Oosterhout i Heugens (2008) zauważają, że od samego początku akademicka koncepcja CSR była powiązana z etyką i ma tendencję do bycia w przeważającej mierze normatywną, co sprawia, że zdefiniowanie CSR jest trudniejsze. CSR nie jest jednorodną, spójną koncepcją, jak często jest przedstawiana. Jedną z obaw jest to, że użycie terminu CSR stało się tak szerokie i różnie interpretowane, że można je adaptować do wielu różnych celów. Ta niejasność ogranicza użyteczność CSR zarówno jako narzędzia analitycznego, jak i przewodnika dla decydentów i praktyków (Blowfield i Frynas, 2005; Carroll i Brown, 2018). Może to oznaczać co innego dla praktyków chcących wdrożyć koncepcję w swoich przedsiębiorstwach i dla badaczy dążących do ustawicznej budowy teorii CSR. Inaczej może też być interpretowana przez organizacje pozarządowe i społeczne. Różnice te mogą powodować frustrację, szczególnie u menedżerów, którzy chcą jasnych, zwięzłych i utylitarnych koncepcji. Ponadto, w relacji do podobnego wątku przedstawianego powyżej w syntetycznym opisie koncepcji, wielu badaczy używa różnych pojęć, aby zastąpić CSR, takich jak: teoria interesariuszy, obywatelstwo korporacyjne, społeczna reakcja przedsiębiorstw, społeczne wyniki przedsiębiorstw, społeczna wrażliwość przedsiębiorstw itd., jednocześnie nie odróżniając ich wyraźnie od koncepcji CSR. Taki stan rzeczy wskazuje na istotne wady koncepcyjne w obszarze wyznaczenia relacji między pokrewnymi pojęciami. Według Devinney (2009) plastyczność koncepcji CSR utrudnia operacjonalizację definicji, która ujawnia, kiedy korporacja jest, a kiedy nie jest odpowiedzialna społecznie, etycznie lub politycznie, lub działa zgodnie ze sprzecznymi i zagmatwanymi normami społecznymi.

Zysk zwycięża nad zasadami. Pomimo założenia CSR, że wyniki biznesowe i cele społeczne mogą być mniej lub bardziej zbieżne (zakłada się, że rynek ostatecznie się zrównoważy), zysk niewątpliwie zwycięża zasady. Rynek nie jest w stanie zapewnić jednocześnie krótkoterminowych zysków finansowych i długoterminowych korzyści społecznych. Tak naprawdę trudno udowodnić, że zachęty takie jak ochrona przyrody,

rozwój zasobów ludzkich na przyszłość lub dobrowolne datki na rzecz lokalnych grup społecznych w rzeczywistości zawsze pomagają poprawić zyski przedsiębiorstwa. I odwrotnie, ilekroć firma wydaje „ostrzeżenie dotyczące zysków", rynki obniżają cenę jej akcji. W rezultacie inwestycje w środowisko czy, szerzej, dążenie do osiągania celów społecznych stają się luksusem i często są zupełnie redukowane, gdy sytuacja staje się trudna (Doane, 2005).

Globalizacja nie sprzyja CSR. Kolejnym założeniem jest to, że w gospodarce globalnej kraje będą konkurować o stosowanie najlepszych praktyk etycznych. Powszechnie zakłada się, że liberalizacja rynku tych gospodarek doprowadzi do lepszej ochrony praw człowieka i ochrony środowiska poprzez większą integrację opresyjnych reżimów z gospodarką światową i pod czujnym okiem międzynarodowych korporacji, które aktywnie wdrażają programy i polityki CSR. Niemniej jednak wiele firm w dalszym ciągu jest odpornych na CSR (Blowfield i Frynas, 2005) i często nie przestrzegają dobrowolnych standardów postępowania, zwłaszcza w krajach rozwijających się, argumentując zamiast tego, że działają w ramach prawa krajów, w których pracują. W rzeczywistości presja konkurencyjna na inwestycje zagraniczne wśród krajów rozwijających się doprowadziła do tego, że rządy ograniczyły nacisk na rygorystyczne przestrzeganie praw człowieka i standardów środowiskowych w celu przyciągnięcia inwestycji. Problem z założeniem, że przedsiębiorstwa mogą radzić sobie dobrze, jednocześnie czyniąc dobro, polega na tym, że rynki tak naprawdę nie funkcjonują w ten sposób. Strategie CSR mogą działać pod pewnymi warunkami, ale są bardzo podatne na niedoskonałości rynku, takie jak np. wybiórczość i asymetria informacji. Co najważniejsze, często istnieje duża przepaść między tym, co jest dobre dla przedsiębiorstwa, a tym, co jest dobre dla społeczeństwa jako całości (Doane, 2005). Mimo że CSR jest postrzegany jako pozytywny wkład korporacji w gospodarkach rozwiniętych, presja po stronie podaży, aby dostarczać szybciej i taniej, stała się obciążeniem dla świata rozwijającego się i gospodarek osiągających najniższe wyniki (Khan i in., 2015). Bezprecedensowy wzrost CSR może wywoływać u niektórych poczucie optymizmu co do potęgi mechanizmów rynkowych w dostarczaniu zmian społecznych i środowiskowych. Jednak rynki często zawodzą, zwłaszcza jeśli chodzi o dostarczanie dóbr publicznych; dlatego musimy się obawiać, że działania CSR podlegają tym samym ograniczeniom rynków (Doane, 2005, s. 24). Ponadto w globalizacyjnym porządku dawny układ władzy państwowej i odpowiedzialności, kultur narodowych i granic geograficznych zostaje zastąpiony fragmentacją władzy, rosnącą niejednoznacznością granic i jurysdykcji oraz zacieraniem się granic między sferą publiczną a prywatną. W tym szybko rozwijającym się kontekście państwa narodowe nie stają się bezsilne w regulowaniu działalności gospodarczej, ale globalizacja biznesu, przy jednoczesnym rosnącym wpływie organizacji społeczeństwa obywatelskiego (np. organizacji pozarządowych, grup nacisku w pojedynczych

kwestiach itp.), stanowi współczesne wyzwanie związane z rozwiązywaniem kwestii regulacyjnych na arenie międzynarodowej (Edward i Willmott, 2013). Okazuje się, że CSR jest barierą handlową między krajami, które mają rozbieżne systemy zarządzania i poziomy wdrażania CSR. Unia Europejska, zaawansowany gracz na rynku CSR, staje się trudnym rynkiem dla korporacji z gospodarek wschodzących, w tym Chin i Indii. Jeśli tempo innowacji w zielone technologie i reformy polityczne nie są odpowiednio zrównoważone, CSR może niepotrzebnie zwiększyć koszty wejścia na rynek produktów, np. bezpieczeństwo lub inwestycje technologiczne dla mniej zaawansowanych przedsiębiorstw w spełnienie wyższych standardów regulacyjnych CSR (Khan i in., 2015). Szkody wyrządzane przez przedsiębiorstwa globalne mają charakter systemowy, a nie fragmentaryczny. CSR działający na poziomie pojedynczej firmy, a często adresowany do efektownych inicjatyw o małej skali, jest w dużej mierze nieistotny dla zjawisk systemowych (Brennan, 2014).

„Psychopatyczna" i „schizofreniczna" natura korporacji. Te metaforyczne określenia oddają w pełni dualne, sprzeczne i zazwyczaj aspołeczne, w ujęciu etycznym i w dłuższym okresie, oblicza współczesnych korporacji. W amerykańskim środowisku prawnym w XIX wieku korporacja służyła interesowi publicznemu i mogła utracić swój status społeczny lub franczyzę przez niewłaściwe ich wykorzystanie lub niewykorzystanie. Jednak pod koniec XIX wieku wszystkie ograniczenia związane z inkorporacją zniknęły, a rewolucja prawna dała początek nowoczesnym korporacjom, które nie miały teraz „oficjalnego" wymogu służyć interesowi publicznemu, z wyjątkiem sfery gospodarczej (Banerjee, 2007). Teraz, gdy korporacja została zdefiniowana jako podmiot, który może korzystać z praw własności, skupiono się na opracowaniu systemów egzekwowania i mechanizmów chroniących te prawa. Podczas gdy ten system praw własności dał korporacjom większą władzę w erze postkartelowej, służył on również jako główna zachęta do maksymalizacji zwrotu ekonomicznego dla akcjonariuszy (Banerjee, 2007). Wiele pieniędzy wydano na stworzenie wizerunku korporacji jako zasadniczo życzliwej i zdolnej do faktycznej troski o innych. Jednak podstawowym obowiązkiem korporacji jest służenie samej sobie. Zasadniczo więc korporacja jest podmiotem głęboko samolubnym (Doane, 2005). Święty Graal CSR – „czynienie dobra poprzez czynienie dobra" – jest iluzorycznym celem, szlachetnym w zamiarach, ale nieosiągalnym w praktyce. Korporacje, z samej swojej natury, mają sprzeczne zalety i wady, które wręcz zapewniają, że nigdy nie będą prawdziwie społecznie odpowiedzialne nawet według najwęższych definicji (Devinney, 2009). Dyskurs CSR ma na celu ukrycie najbardziej nikczemnych działań korporacyjnych i służy do odpierania krytyki działań korporacyjnych i dostarczania korporacjom uzasadnienia do prowadzenia działań, które zostały im powierzone. Korporacje mogą się stać bardziej „cnotliwe" w niektórych wymiarach (lub zgodnie z definicją cnoty formułowaną przez niektóre osoby lub grupy), ale zawsze

będzie się to wiązało ze stratą w innych wymiarach (lub kosztem ponoszonym przez tych, którzy mają inne definicje cnoty) (Devinney, 2009). Historycznie rzecz biorąc, korporacja nie była nigdy przykładem prawości. Wiadomo, że duże korporacje w XIX wieku posiadały znaczną władzę gospodarczą i polityczną. Przekupywano ustawodawców i sędziów, a podejrzane transakcje finansowe, takie jak „ukrywanie" zapasów, niewłaściwe wykorzystanie akcji w celu wypłaty dywidend, uzyskiwanie funduszy publicznych poprzez oszustwo, niewłaściwe wykorzystanie funduszy publicznych i naruszające prawa statuty, były powszechne. W rzeczywistości poziom korupcji był taki, że jak twierdzi Perrow (2002), do zwykłych czynników produkcji, takich jak ziemia, praca, kapitał, technologia i forma organizacyjno-prawna, należało dodać łatwość korupcji. Korupcja władzy ustawodawczej i sądowniczej oznaczała, że korporacje mogły kształtować własne uprawnienia oraz wolności i ten trend nadal się utrzymuje. Lobbing polityczny jako jeden z filarów strategii korporacyjnej ma ponad 200-letnią historię (Banerjee, 2007). Devinney (2009) cytuje niektórych autorów, którzy zajmują się kwestią wykroczeń korporacyjnych i CSR jako strategią rekompensaty za takie złe działania. Powołuje się on na wyniki badań naukowców, którzy twierdzą, że „istnieją dowody na to, że zwrot z filantropii (jako jednej z podzielonych miar CSR) jest w przybliżeniu równy zwrotowi z reklamy (Wang i in., 2008) i że CSR rozumiany węziej jest silnie powiązany z reklamą i przemysłem produktów konsumenckich" (Fishman i in., 2007). Podobnie Harjoto i Jo (2007) wykazują nie tylko interakcję między działalnością CSR a intensywnością reklamy, ale także silny związek między strukturą organizacji a konfliktami właścicielskimi, co sugeruje, że CSR jest *ex post facto* uznaniową reakcją na wewnętrzne i zewnętrzne konflikty organizacyjne i strategiczne. Prawdziwość stanowiska o dyskrecji menedżerskiej została wzmocniona przez Prior i in. (2008), którzy wykazali, że przedsiębiorstwa, które angażują się w manipulacje zyskami, znacznie częściej angażują się również w działania CSR. Chen i in. (2008) wykazali podobną strategię offsetową, w ramach której „firmy o słabych wynikach w zakresie ochrony środowiska i bezpieczeństwa produktów angażują się w większą filantropię" (Devinney, 2009).

Przedsiębiorstwa celowo manipulują społeczeństwem i interesariuszami dla własnych korzyści. Tradycyjny punkt widzenia obejmuje przekonanie, że korporacje otrzymują ukryty i szeroki „kredyt moralny" od społeczeństwa, a zatem są zobowiązane przez ten akt zaufania do działania w ramach norm ekonomicznych, prawnych, politycznych i społecznych tego społeczeństwa oraz do przyczyniania się do wypełniania i rozszerzania tych norm. Chociaż w teorii brzmi to szlachetnie, w rzeczywistości jest to niewiele więcej niż deklaracja parasolowej opieki; jej znaczenie w praktyce jest trudne, jeśli nie niemożliwe do zoperacjonalizowania. Musimy zrozumieć, że korporacje nie działają w jednym społeczeństwie z jednoznacznymi i niekwestionowanymi normami. Polityka korporacyjna i wybory, które

przemawiają do jednego, nie przemawiają do wszystkich (Devinney, 2009). Ponadto teoria interesariuszy nie obejmuje wszystkich interesariuszy. Poza akcjonariuszami, którzy nie są traktowani na tym samym poziomie co inni interesariusze, najważniejsi są większościowi właściciele, ponieważ priorytetem jest dążenie do zysku ponad wszystkimi innymi interesami. Istotną kwestią jest też model przedsiębiorstwa (monistyczny, dualistyczny i pluralistyczny) i związana z nim relacja z interesariuszami oraz stosunki przemysłowe, w których funkcjonuje.

Wykorzystanie CSR jako „makijażu" w celu zwiększenia popytu na produkty przedsiębiorstwa. Wiele przedsiębiorstw używa CSR dla zatuszowania swoich złych zachowań i aby poprawić swój wizerunek publiczny oraz osiągnąć lepsze wyniki finansowe, ale nie mają one prawdziwego zaangażowania na rzecz innych interesariuszy poza akcjonariuszami i personelem zarządzającym firmy. Jednym z mitów na temat CSR jest to, że między przedsiębiorstwami będzie istniał konkurencyjny „wyścig na szczyt" w zakresie etyki. Kolejny mit na temat CSR jest taki, że presja konkurencyjna wśród przedsiębiorstw doprowadzi w rzeczywistości do większej liczby firm konkurujących ze sobą w zakresie etyki, co podkreśla rosnąca liczba programów nagród dla dobrych firm, takich jak np. Business Ethics Awards czy coroczne konkursy Fortune „Best Companies to Work Fair", w Polsce zaś „Rzetelna Firma". Przedsiębiorstwa naturalnie chętnie angażują się w programy CSR, ponieważ zapewniają one dobry PR (*public relations*). Jednak w niektórych przypadkach biznes będzie w stanie wykorzystać wysiłki podejmowane w dobrej wierze, np. poprzez podpisanie Global Compact ONZ, bez konieczności faktycznej zmiany swojego zachowania. Podczas gdy przedsiębiorstwa starają się być postrzegane jako społecznie odpowiedzialne wobec świata zewnętrznego, stają się również bardziej skuteczne w ukrywaniu społecznie nieodpowiedzialnych zachowań, takich jak działania lobbingowe lub środki unikania opodatkowania.

Ogólna i systemowa porażka CSR w praktyce. W pierwszym tomie serii książek *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability* redaktorzy (Sun i in., 2010) zwracają uwagę na ogólną i systemową porażkę CSR w praktyce. Niepowodzenie to ma miejsce mimo pewnych mikroaspektów poprawy, czego dowodem jest fakt, że wiele z długotrwałych kampanii CSR i wygenerowanych programów w żadnym sensie nie zapobiegło globalnemu kryzysowi finansowemu z 2008 r. i współczesnemu kryzysowi po pandemii COVID-19. Tym samym m.in. Visser (2011) ogłosił, że CSR umarł. Dla Vissera logika jest prosta: chociaż istnieją konkretne projekty i praktyki CSR na poziomie mikro (z pewnymi ulepszeniami), to jednak na poziomie makro prawie każdy wskaźnik dobrostanu społecznego, środowiskowego i etycznego spada. Spadek ten jest oczywistym źródłem niepokoju i niemal nieuchronnie rodzi pytanie: co należy zrobić? (Tench i in., 2012). Niepowodzenie CSR wynika zarówno z teorii, jak i z praktyki. Teoretycznie,

trzy podstawowe modele CSR: model wartości dla akcjonariuszy, model interesariuszy i model etyki biznesowej są mocno ograniczone. Model wartości dla akcjonariuszy mówi o biznesie bez etyki, model etyki biznesowej mówi o etyce bez biznesu, a model interesariuszy mówi o biznesie politycznym z wąską odpowiedzialnością wobec kilku grup interesu (bardziej szczegółowa analiza znajduje się w (Sun i in., 2010; Sun i Bellamy, 2010; Tench i in., 2012). Dlatego też CSR w praktyce opiera się w dużej mierze na uznaniu menedżerów w zakresie definiowania i działania w imię strategicznych wyborów (choć ich wybory podlegają warunkom i ograniczeniom instytucjonalnym). Daje to firmom duże pole do arbitralnego wyboru programów i inicjatyw CSR w ich własnym interesie, do maskowania ich nieodpowiedzialnych społecznie zachowań i działań oraz do potencjalnie trafnych oskarżeń o „gołosłowność" lub „zielone pranie" (*greenwashing*). W swojej analizie empirycznej opartej na obszernym 15-letnim zestawie danych panelowych, który obejmuje prawie 3000 spółek notowanych na giełdzie w USA, Kotchen i Moon (2012) stwierdzili, że przedsiębiorstwa faktycznie angażowały się w społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR), aby zrównoważyć swoją społeczną nieodpowiedzialność biznesu (CSI) (Tench i in., 2012). Karnani (2010) zaś argumentuje, że koncepcja CSR jest logicznie błędna: jeśli prywatne zyski i interesy publiczne są zbieżne, idea CSR jest nieistotna; jeśli zyski i dobrobyt społeczny są sprzeczne, odwołanie się do CSR jest nieskuteczne, ponieważ jest mało prawdopodobne, aby menedżerowie wykonawczy działali dobrowolnie w interesie publicznym i wbrew interesom akcjonariuszy. Co więcej, jeśli CSR jest wykorzystywany jako kampanie publiczne mające na celu przekonanie przedsiębiorstw do odpowiedzialności społecznej i jako ich dobrowolne inicjatywy mające na celu „czynienie dobra", taka powierzchowna praca może odwrócić uwagę od szkodliwego wpływu nieodpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw i od podstawowego problemu władzy korporacyjnej (Tench i in., 2012). CSR niesie ze sobą niebezpieczeństwo legitymizowania menedżerów z większą władzą dyskrecjonalną kosztem interesów akcjonariuszy i wielu innych interesariuszy. Może to zniechęcić do bardziej skutecznych rozwiązań podstawowych problemów władzy korporacyjnej i dobrobytu społecznego lub opóźnić takie rozwiązania (Karnani, 2010).

Hipokryzja CSR. Jednym z głównych zarzutów ograniczeń i dysfunkcji koncepcji społecznej odpowiedzialności jest rozdźwięk między deklaracjami a rzeczywistymi działaniami przedsiębiorstw. Wadą „ideologicznego" podejścia do kwestii hipokryzji w CSR jest przecenianie roli postulatów etycznych w działalności gospodarczej. Podejście „menedżerskie" właściwie ignoruje etyczny wymiar koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw i już z tego względu nie może służyć przywróceniu jej wiarygodności. Koncepcja „aspiracyjnego" CSR opiera się na konstruktywistycznej przesadzie. Z kolei „integracyjna" reforma CSR wyklucza wprawdzie niektóre postacie organizacyjnej hipokryzji, nie zmieniając jednak sytuacji, w której

systematyczna rozbieżność między deklaracjami i działaniami związanymi z CSR jest szkodliwa dla interesariuszy. Dlatego właściwe pytanie nie brzmi, czy legalizować CSR, lecz jak powinny wyglądać odpowiednie regulacje w tym zakresie. „Usztywnianie" CSR – jako niezbędny warunek przywrócenia wiarygodności koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – winno koncentrować się na redukcji poziomu organizacyjnej hipokryzji przez eliminację najbardziej dotkliwych form społecznej nieodpowiedzialności. Jak pokazuje ewolucja prawa konsumenckiego i środowiskowego, jest to zresztą podejście sprawdzające się w praktyce, o ile tylko wprowadzane przepisy są wystarczająco precyzyjne. Jedną z głównych przyczyn kłopotów z CSR wydaje się bowiem nacisk, jaki badacze kładą na pozytywne rozumienie CSR jako realizacji z reguły bliżej nieprecyzowanych wartości społecznych. Tymczasem wady „aspiracyjnej" i „integracyjnej" wykładni CSR wskazują, że przeciwdziałanie organizacyjnej hipokryzji wymaga konkretyzacji i instytucjonalizacji postulatów, które mają być realizowane w ramach „podejmowania społecznej odpowiedzialności", w kategoriach ich konsekwencji dla interesariuszy przedsiębiorstw. Nie oznacza to, że wzorcowe przypadki, na których buduje się etykę biznesu, mają charakter wyłącznie negatywny. Okazuje się jednak (co jest udowodnione empirycznie), że znacznie łatwiej skonkretyzować i zinstytucjonalizować to, co pozytywne. Negatywne CSR i problem organizacyjnej hipokryzji z pewnością nie jest społecznie odpowiedzialne. Nie przypadkiem zatem kodeksy moralne składają się przede wszystkim z zakazów. Rzeczywisty problem z CSR i etyką biznesu w ogóle wyraża się w pytaniu o warunki efektywnego powiązania celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych w sytuacji defragmentacji i pluralizacji etyki, to znaczy funkcjonowania konkurencyjnych systemów wartości i systemów znaczeń. Kłopoty z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, a zwłaszcza efekt organizacyjnej hipokryzji, sugerują, że jest to możliwe jedynie przez posługiwanie się prawem jako narzędziem etyki. Zadaniem etyki biznesu nie jest zatem ani promowanie firm, ani reedukacja menedżerów, lecz wypracowywanie argumentów na rzecz takich rozwiązań prawnych, w których konkretyzują się jej postulaty (Soin, 2018).

Wciąż wyzwaniem pozostaje wypracowywanie i doskonalenie metodyki badań dotyczącej CSR, przy uwzględnieniu trudności w jej obiektywnym pomiarze i opisie. Ocena działalności przedsiębiorstw przez pryzmat ich społecznej odpowiedzialności jest bardzo trudna z kilku kluczowych powodów. Po pierwsze, społeczna odpowiedzialność wciąż nie może być traktowana jako dobrze rozpoznane zjawisko. W praktyce może przybierać różne formy, a próby jej rozpoznania i ewentualne uogólnienia obserwacji wymagają wyraźnego określenia przedmiotu badań w postaci społecznej odpowiedzialności (w zakresie ideowym, koncepcyjnym) i zarządzania społeczną odpowiedzialnością (w zakresie instrumentalnym), zdefiniowania obiektu badań, czyli typu organizacji i jej kontekstu sytuacyjnego, a także zaznaczenia odrębności koncepcji

społecznej odpowiedzialności w stosunku do innych typów aktywności menedżerskiej, inaczej mówiąc oznaczenia zakresu tematycznego zagadnienia (por. Sokołowska, 2013; Strużyna, 2002). Po drugie, trudności w realizacji procesu badawczego problematyki społecznej odpowiedzialności praktycznie na wszystkich jego etapach mogą wynikać z wciąż nie w pełni ugruntowanych i jednoznacznych założeń oraz aparatu pomiarowego. Po trzecie, społeczna odpowiedzialność nie istnieje jako skończony byt fizyczny, ale jest ideą/koncepcją, której przejawy można odnaleźć (lub nie) w realnym świecie, w rzeczywistych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. Istnieją zatem dwie różne kategorie bytów: sama idea/koncepcja oraz pewne działania będące jej przejawem, próbą realizacji. Badanie społecznej odpowiedzialności jest wówczas albo badaniem „opowieści" na jej temat, jakie snują same przedsiębiorstwa i teoretycy (wówczas dużym wyzwaniem jest obiektywizacja pomiarów), albo badaniem znaczeń oraz relacji w stosunku do innych idei/koncepcji. W tym samym przypadku badanie społecznej odpowiedzialności może obejmować badanie istniejących w rzeczywistości przejawów i realizacji koncepcji w świecie rzeczywistych działań organizacji. Będzie to zatem badanie tych działań, ich związku z koncepcją, stopnia jej wypełnienia (np. bliskości do ideału) (por. Reichel, 2011; Sokołowska, 2013). W zależności od tego, na którym z nich będzie skupiona uwaga badacza, tak też będą się kształtowały metody badań i wykorzystywane narzędzia badawcze. Po czwarte, problematyka społecznej odpowiedzialności wpisuje się w nurt badań społecznych, tym samym podlega zdecydowanie bardziej zasadom prowadzenia badań jakościowych niż ilościowych. Trudności w ocenie są związane także ze stopniem skomplikowania społecznej problematyki, jej dynamiki oraz wielości podmiotów, które powinny być zbadane, celem odejścia od częstej niedoskonałości pomiaru społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa, a mianowicie deklaratywności i subiektywności odpowiedzi respondentów. Dodatkowo zazwyczaj pozytywny charakter dokonywanej oceny pomija negatywne przejawy działalności przedsiębiorstw względem ich interesariuszy.

Rosnąca liczba modelowych (teoretycznych i metodycznych) rozwiązań oraz propozycji dla praktyki zarządzania stoi w opozycji do ich wykorzystania. Ugruntowywanie, doskonalenie i rozpowszechnianie (można się pokusić nawet o stwierdzenie, że problematyka społecznej odpowiedzialności jest modna) założeń oraz instrumentarium koncepcji (wciąż pojawiające się nowe, międzynarodowe inicjatywy, rośnie liczba zaangażowanych podmiotów – osób oraz instytucji) zarówno w badaniach naukowych, jak i w rzeczywistości organizacyjnej jest nadmiarowe w stosunku do zainteresowania ich wykorzystaniem. Ponadto można zaobserwować liczne niedostatki w propozycjach metodyki implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności w zróżnicowaną rzeczywistość organizacyjną.

Paradoks niewykorzystania potencjału koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w stosunku do progresu promowania (i stosowania) koncepcji

niejako „wypychających" CSR, takich jak np. zrównoważony rozwój lub – bardziej operacyjnie – pomiar ESG. W związku z tym *istnieje potrzeba kształtowania świadomości ważności identyfikacji relacji między koncepcją społecznej odpowiedzialności a pokrewnymi koncepcjami (teoretycznie i praktycznie) i zagadnieniami*. Zaniechanie kontynuacji osiągnięć modelowych: teoretycznych i aplikacyjnych w obrębie problematyki społecznej odpowiedzialności może osłabić efekty jej implementacji i realizacji w przedsiębiorstwach, przy uwzględnieniu specyfiki ich funkcjonowania oraz otoczenia. Wobec tego wysiłki koncepcyjne badaczy oraz rekomendacje dla praktyki zarządzania mogą zostać zaprzepaszczone ze względu na silnie kontekstowy charakter społecznie odpowiedzialnych działań oraz dynamiczne zmiany w czasie. Warunki mogą się szybko zmienić i zalecenia pozostaną nieaktualne. Niebezpieczne zerwanie z kontinuum koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa ukierunkowuje uwagę na dominujące trendy pokrewnych konstruktów. Carroll (2016) przewidywał, że nadal będą się pojawiać konkurencyjne i komplementarne ramy oraz teorie bardziej modne i konkurujące o zastąpienie CSR. Najważniejsze alternatywne schematy obejmują problematyki takie jak: obywatelstwo korporacyjne, zarządzanie interesariuszami, zrównoważony rozwój, tworzenie wspólnej wartości, świadomy kapitalizm, odpowiedzialne zarządzanie i biznes ukierunkowany na cel (Carroll, 2016). Inne komplementarne tematy to: przedsiębiorczość społeczna i innowacje, zwłaszcza tzw. B-Corps, intraprzedsiębiorczość społeczna, pCSR, biznesowe (zwłaszcza finansowe) uzasadnienie CSR, korporacyjny aktywizm społeczny, transformacja łańcucha dostaw, zagrożenie praw człowieka, społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa (Carroll 2021; Carroll i Brown, 2018; Wettstein, 2012). Chociaż każdy z nich prezentuje inną optykę widzenia spraw społecznych, mają one wiele wspólnych punktów. Kiedy Schwartz i Carroll (2008) badali alternatywne ramy związane z CSR, szukając wspólnego rdzenia w dziedzinie biznesu i społeczeństwa, doszli do wniosku, że każdy z konstruktów skupia się wokół co najmniej trzech podstawowych idei: wartość, równowaga i odpowiedzialność. Do tych można dodać inne wymiary, które prawdopodobnie odzwierciedlałyby to, co Dahlsrud (2008) zbadał jako łącznik różnych definicji CSR, czyli wymiary: interesariuszy, społeczny, ekonomiczny, dobrowolności i środowiskowy. Ostatnimi czasy zrównoważony rozwój oraz raportowanie niefinansowe stały się centralnym zagadnieniem. Zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa jako całościowe podejście do zarządzania przedsiębiorstwem w specyficznych warunkach i cechach jego funkcjonowania, bazujące na zasadzie łączenia i równoważenia trzech wymiarów prowadzonej działalności, tj. ekonomicznego, społecznego i środowiskowego, jest ściśle powiązane z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (Sokołowska-Durkalec i Piwoni-Krzeszowska, 2024). Określenie zależności między koncepcjami oraz wkomponowanie problematyki CSR w osiąganie 17 celów zrównoważonego rozwoju jest elementem

przeciwdziałającym osłabieniu popularności społecznej odpowiedzialności na rzecz zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa. Ale z drugiej strony pojawia się wiele nowych konstruktów, niejako wypierających obszarowe oddziaływanie społecznie odpowiedzialnej postawy zarządzających na zasoby przedsiębiorstwa. I tak przykładowo: społecznie odpowiedzialne zarządzanie zasobami ludzkimi zastępowane jest zrównoważonym zarządzaniem zasobami ludzkimi (Piwowar-Sulej, 2022), a społecznie odpowiedzialne zarządzanie środowiskowe – zrównoważonym zarządzaniem środowiskowym (Adamczyk, 2018) itd. W nurcie rozważań o komplementarnych problematykach wypierających – przynajmniej semantycznie – społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstwa, w odnowionej atmosferze przejrzystości, raportowanie CSR, obecnie często nazywane raportowaniem zrównoważonego rozwoju, będzie się rozszerzać i stawiać coraz bardziej wyrafinowane warunki spełnienia wymagań interesariuszy i przywództwa w zakresie CSR, a raportowanie niefinansowe (ESG) będzie przebiegać zgodnie z trzystopniowym modelem napędzanym przez izomorfizm (Shabana i in., 2017). W tym modelu przedsiębiorstwa opuszczą etap pierwszy, w którym panuje przymus poprzez presję (raportowanie defensywne), i przejdą do etapu drugiego, charakteryzującego się proaktywnym raportowaniem, które jest normatywnie usankcjonowane. Na trzecim etapie raportowania, instytucjonalizacji lub dyfuzji imitacyjnej menedżerowie stojący w obliczu niepewności będą mieli tendencję do wzorowania swoich organizacji na liderach w biznesowym otoczeniu, a praktyki raportowania zostaną szeroko rozpowszechnione w wielu branżach i firmach. Ten trzyetapowy model instytucjonalizacji nie będzie miał zastosowania wyłącznie do raportowania CSR, może mieć bowiem *również zastosowanie do innych innowacji społecznych*. Taki stan rzeczy może oddalać inicjatorów i realizatorów niefinansowych pomiarów działalności przedsiębiorstwa od ich umiejscawiania w kontekście społecznej odpowiedzialności. Dodatkowo problematyczne mogą być koszt zastosowania pomiaru ESG oraz niedostatki merytoryczne. Według Olko (2023) nie należy utożsamiać wyników raportowania ESG z działalnością prowadzoną w sposób zrównoważony, jak również nie należy oczekiwać zbyt wiele od raportowania ESG, gdyż nie wszystko da się zmierzyć i ujawnić w formie sprawozdania. Istotny problem z dyrektywą CSRD i innymi podobnymi regulacjami polega na wyraźnej nierównowadze korzyści i kosztów – duże firmy odnoszą relatywnie duże korzyści i ponoszą małe koszty, a MŚP – na odwrót. Z tymi argumentami związana jest kolejna niedoskonałość dotycząca CSR, a mianowicie *niedoskonałe mierzenie (zestaw wskaźników) i zasady raportowania dedykowane przede wszystkim spółkom giełdowym, głównie dla celów PR oraz metodyka i warunki pomiaru dla innych podmiotów, np. małych i średnich przedsiębiorstw w początkowej fazie inicjacyjnej*. Chociaż nastąpiły wzrost i integracja społecznie odpowiedzialnej sprawozdawczości i sprawozdawczości finansowej na rynkach rozwiniętych w ramach takich struktur,

jak Global Reporting Initiative (GRI), UN Global Compact, FTSE4 Good, Business in the Community (BiTC) i Dow Jones Sustainability Index, a zarządy korporacji skupiają się na kwestiach ekonomicznych lub inwestorskich, to nadal istnieje możliwość powołania oddzielnej rady ds. CSR, która mogłaby niezależnie decydować o kwestiach społecznych/środowiskowych (Khan i in., 2015).

W nawiązaniu do autorskiej koncepcji społecznej odpowiedzialności (Sokołowska, 2013) z perspektywy narzędziowej oraz przy uwzględnieniu identyfikacji wielu dysfunkcji w jej realizacji istotna jest – jako wyróżnik współczesnego ujęcia CSR – *potrzeba ustawicznego weryfikowania i wzmacniania zasad oraz metod, technik i narzędzi zarządzania społeczną odpowiedzialnością, a także identyfikacji i określania siły wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych*.

Owe dysfunkcje dotyczą praktycznie wszystkich elementów procesu zarządzania: identyfikowania obszarów i podmiotów społecznej odpowiedzialności, jej planowania, organizowania, kształtowania i kontrolowania. Ich prezentacja – ze względu na ograniczony zakres niniejszych rozważań – może się odbywać przy zastrzeżeniu niebrania pod uwagę czynników związanych z dynamiką procesów i zmienności w czasie, a także bez uwzględniania poziomów dojrzałości przedsiębiorstwa dążącego do osiągnięcia zespołu cech wzorcowego przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. Opis głównych dysfunkcji należy rozpocząć od stwierdzenia, że wiele niedoskonałości jest rozpoznanych już na etapie oceny postaw właścicieli i zarządzających przedsiębiorstwami wobec problematyki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zazwyczaj poziom ich wiedzy o koncepcji i jej korzyściach jest zadowalający, ale paradoksalnie nieprzystający do rzeczywistych działań, przez co można mówić o dominującym pasywnym lub nawet biernym oddziaływaniu zarządzających na ten obszar działania przedsiębiorstw oraz o incydentalnym ich charakterze, niezależnie od ich wielkości i przedmiotu działalności. Z tego powodu częściej można odnaleźć zestaw pojedynczych przejawów społecznie odpowiedzialnych działań niż systemowe i organiczne wkomponowanie założeń koncepcji w organizacyjną rzeczywistość przedsiębiorstw. Zdarza się także, często zwłaszcza w małych i średnich przedsiębiorstwach (choć te tendencje obserwowane są także w innych grupach wielkościowych przedsiębiorstw), że społeczna odpowiedzialność występuje bardziej obiektywnie, bez świadomego dostrzegania znaczenia tego wymiaru działalności oraz jego kreowania. Również identyfikowanie obszarów i podmiotów społecznej odpowiedzialności nie ma zazwyczaj charakteru kompleksowego i systematycznego, a konieczne współcześnie rozpoznanie interesariuszy osadzane jest w metodyce zarządzania strategicznego lub w realizacji funkcji organicznych, takich jak marketing, logistyka itd. Dlatego ważne jest – w kontekście określenia cech obecnych przejawów CSR – *silne akcentowanie potrzeby kształtowania pozytywnych relacji z interesariuszami, wynikające z organicznego odpowiedzialnego*

zarządzania skierowanego do kluczowych podmiotów (jednakże zazwyczaj ograniczające się do identyfikacji ich celów i oczekiwań, bez refleksji nad zakresem ich ewentualnej władzy oraz bez uwzględniania reguły wzajemności). Planowanie społecznej odpowiedzialności najczęściej przejawia się w budowaniu misji, wizji i celów strategicznych wraz z odniesieniami do szeroko zakrojonej problematyki społecznej odpowiedzialności, uwzględniającej także aspekty etyki i wartości z koncepcji pokrewnych, np. zrównoważonego rozwoju. Można odnaleźć także przykłady strategii funkcjonalnych dedykowanych CSR, przede wszystkim w dużych i średnich przedsiębiorstwach, małe są w tym zakresie wyraźnie zaniedbane. Z drugiej strony niewiele jest przykładów modelowego etapowania procesu zarządzania strategicznego z uwzględnieniem aspektów społecznej odpowiedzialności. Wyraźną dysfunkcją w tym zakresie jest także prawidłowość związana z tym, że strategiczne ujęcie społecznej odpowiedzialności nie zawsze idzie w parze z jej przekrojowym traktowaniem (promieniującym i przenikającym wszystkie funkcje organiczne i procesy w przedsiębiorstwie). Wykorzystywanie metodyki sformalizowanych, międzynarodowych zasad i standardów zarządzania CSR jest również ograniczone. Pocieszający jest fakt, że w wielu planach strategicznych, taktycznych i operacyjnych (na ogół niewyodrębnianych formalnie) uwzględniane są jednak podmioty społecznej odpowiedzialności/interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni (Sokołowska, 2013).

Organizowanie społecznej odpowiedzialności polega głównie na tworzeniu optymalnych warunków w przedsiębiorstwach dla społecznie odpowiedzialnej działalności. Współczesne tendencje centralizacyjne w zarządzaniu, zwłaszcza w dużych przedsiębiorstwach (w tym w korporacjach), nie sprzyjają elastyczności oraz dynamice rozbudowanych i scentralizowanych struktur organizacyjnych, w których byłby ułatwiony szybki przepływ informacji, idei, kreatywności i zespołowości działań oraz sprawnej reakcji na zapotrzebowania zgłaszane przez interesariuszy. Ponadto komórki organizacyjne i stanowiska ds. społecznej odpowiedzialności są wypierane przez tematyczne jednostki organizacyjne związane ze zrównoważonym rozwojem lub – węziej – z ESG. Zdarza się, że instytucjonalizacja społecznej odpowiedzialności w strukturze organizacyjnej nie istnieje albo jest ukryta w działach zarządzania zasobami ludzkimi, marketingu, komunikacji społecznej itd. Wiąże się to z kolejną dysfunkcyjną prawidłowością współczesnego CSR, na którą składa się *wycinkowe, incydentalne i fasadowe traktowanie w przedsiębiorstwach problematyki społecznej odpowiedzialności jako elementu działalności marketingowo-komunikacyjnej (jeśli nawet pojawiają się stanowiska specjalisty, menedżera ds. społecznej odpowiedzialności, które niestety zazwyczaj wywodzą się z komórek lub stanowisk marketingowych i komunikacyjnych, to często nie zapewnia całościowego spojrzenia (docelowo – systemowego), lecz powoduje koncentrację jedynie na kształtowaniu wizerunku).* Kształtowanie kultury organizacyjnej nie zawsze akcentuje społeczną odpowiedzialność jako fundament budowania

wartości. Także kodeksy etyczne często nie mają oryginalnego charakteru, uwzględniającego specyfikę potencjału społecznego przedsiębiorstwa, raczej są zapożyczane od branżowych organizacji i mają charakter uniwersalny. Obserwowane jest zazwyczaj *słabe wiązanie w praktyce koncepcji społecznej odpowiedzialności z uniwersalnymi wartościami (i niedostrzeganie jej silnego wpływu, wsparcia dla kształtowania kultury organizacyjnej).* Jednakże cieszą deklaracje przestrzegania zasad związanych z odpowiedzialnością w realizacji funkcji organicznych z obszaru działalności zarówno podstawowej, jak i pomocniczej, a także wykorzystywanie wielu instrumentów zarządzania, które mogą być pomocne w kształtowaniu społecznej odpowiedzialności. Nie zawsze są one jednak bezpośrednio nazywane społecznie odpowiedzialnymi i jako takie postrzegane. W zakresie kształtowania społecznej odpowiedzialności niepokojący jest fakt niewykorzystywania dużego wachlarza instrumentarium, jakim dysponuje koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Ponadto w tej funkcji ujawnia się najwięcej dualizmów oraz paradoksów związanych ze zderzeniem deklaracji i rzeczywistych działań albo intencji i odmiennych od oczekiwanych, podwójnych lub sprzecznych skutków określonego zachowania przedstawicieli przedsiębiorstw. Nie zawsze zarządzający mają świadomość możliwości wykorzystania instrumentów (metod, technik i narzędzi) pokrewnych koncepcji zarządzania w realizacji obszarów (w tym przypadku: ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego) względem interesariuszy. Z drugiej strony zastąpienie wypracowanego instrumentarium, typowego dla koncepcji CSR, instrumentarium innych koncepcji może być czynnikiem wypychającym CSR (Sokołowska, 2013).

Najmniej rozwiniętą funkcją zarządzania społeczną odpowiedzialnością jest kontrolowanie. Chociaż problematyka ESG wraz z aparatem pomiarowym i komunikacyjnym wdziera się przebojem w regulacje krajowe i międzynarodowe, pozostawia jednak wiele do życzenia, zwłaszcza w zakresie powierzchowności i niekompletności uzyskiwanych danych. Dlatego dokonywanie analizy i oceny stricte społecznej odpowiedzialności jest obce dla przytłaczającej większości przedsiębiorstw. W większości z nich nie dokonuje się również pomiaru społecznej odpowiedzialności (bardziej mowa o wymiarach ekonomicznym, społecznym i ekologicznym w ujęciu zrównoważonego rozwoju), dlatego utrudnione jest też identyfikowanie możliwych kosztów i korzyści związanych ze społeczną odpowiedzialnością i dalej podejmowanie na tej podstawie właściwych decyzji, np. inwestycyjnych. W przytłaczającej większości przedsiębiorstw nie są znane i stosowane dostępne standardy społecznej odpowiedzialności ułatwiające normalizację, ocenę i raportowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (Sokołowska, 2013).

W niewielu przypadkach można zaobserwować całościowe, sformalizowane zarządzanie społeczną odpowiedzialnością. Ponadto okazuje się, że funkcjonujące, zwłaszcza w rzeczywistości gospodarczej dużych i średnich firm, standardy społecznej

odpowiedzialności, mimo swojej uniwersalności, zazwyczaj nie przystają do warunków działalności mikroprzedsiębiorstw i małych przedsiębiorstw. W tym kontekście istnieje potrzeba przesunięcia punktu ciężkości z rozpatrywania społecznej odpowiedzialności dużych i wielkich ponadnarodowych przedsiębiorstw w stronę przedsiębiorstw mikro, małych, średnich i organizacji non-profitowych, a także skupienie uwagi na poszczególnych branżach. Wciąż niedostateczny jest zakres prac nad instytucjonalnym wsparciem przedstawicieli administracji państwowej i samorządowej oraz organizacji społecznych. Chodzi tu o kształtowanie świadomości, rozwiązania systemowe, powoływanie odpowiedzialnych jednostek, a także finansowanie i nagradzanie rzeczywistych (nie tylko deklaratywnych) dobrych praktyk w tym obszarze. Praktyczna realizacja społecznej odpowiedzialności np. w warunkach polskich (w krajach nieanglojęzycznych) wymaga doprecyzowania kwestii jej korporacyjności (*corporate*) i odniesienia jej do odmiennego rozumienia korporacji i dalej specyficznych cech przedsiębiorstw niekorporacyjnych (mikro, małych i średnich) (Aastha i Shazi, 2019; Graafland i Noorderhaven, 2020; Udayasankar, 2008; Vázquez-Carrasco i López-Pérez, 2012).

Powyższe trudności związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa nie oznaczają zaprzeczenia prawdziwej intencji i atrakcyjności CSR; w przeciwnym razie sama idea i ruch CSR nie byłyby tak popularne. Generalnie koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa reprezentuje publiczną nadzieję i oczekiwania wobec lepszego świata niż ten, w którym żyjemy. Główny problem z CSR leży w akademickiej konceptualizacji, która jest zarówno nadmiernie normatywna, jak i nieoperacyjna, ale i w złożonym kontekście sytuacyjnym współczesnych organizacji (Tench i in., 2012). Aby przezwyciężyć ograniczenia CSR i promować realny program dla zachowań w duchu CSR, potrzeba doskonalenia jej konceptualizacji.

Według Carrolla (2021) w ciągu ostatnich lat przedsiębiorstwa i obywatele musieli na nowo wyobrazić sobie swoje życie poprzez cyfrowe wdrażanie nowych technologii. W przyszłości doprowadzi to do przekształceń w naszych relacjach osobistych i zawodowych, w sposobie rozumienia pracy i organizacji oraz w sposobie przeprowadzania rutynowych transakcji życiowych. Jednym z największych wyzwań stojących przed firmami będzie zmiana ukierunkowania ich wysiłków cyfrowych w celu odzwierciedlenia zmieniających się oczekiwań konsumentów i pracowników, a trend ten bez wątpienia zmieni również politykę, wzorce i praktyki CSR. Dodatkowo określono wiele gigatrendów, które będą miały wpływ na przyszłość ludzkości, w tym m.in.: zmiany klimatyczne, wyczerpywanie się energii, wzrost krajów BRIC, rewolucja sztucznej inteligencji i masowość przeludnienia megamiast, położonych głównie na półkuli południowej. Badania CSR w przyszłości będą musiały się koncentrować mniej na CSR1 (*Corporate Social Responsibility*) i CSR2 (*Corporate Social Responsiveness*) oraz na definicjach, motywach i procesach, a bardziej na wynikach społecznych i skutkach społecznych, choć oczywiście doskonalenie konceptualizacji społecznej

odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest jej immanentną powinnością. Stanowisko to zostało potwierdzone także przez Barnetta i in. (2020), którzy argumentowali, że inicjatywy CSR w przyszłości muszą „wykraczać poza dobre intencje" i być zaprojektowane z myślą o większym wpływie społecznym. Carroll (2021) twierdzi, że CSP (*Corporate Social Performance*) powinno w przyszłości ustąpić miejsca pomiarowi społecznego wpływu, zrównoważonemu CSR, a nawet społecznej nieodpowiedzialności.

Przedstawione wybrane cechy współczesnego ujęcia koncepcji społecznej odpowiedzialności identyfikują w większości niedostatki wymagające podjęcia działań w wielu obszarach, co może się stać dobrą podstawą do formułowania szczegółowych kierunków rozwoju koncepcji oraz ewentualnych zaleceń. Dotyczą one zwłaszcza tworzenia przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych jako formy organizacyjnej, w której dąży się do pełni adaptacji założeń i instrumentów koncepcji, z silnie wyeksponowanymi wartościami etycznymi osadzonymi w prospołecznej kulturze organizacyjnej. Wypracowywanie modelu przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego jest niemożliwe bez identyfikacji jego społecznie nieodpowiedzialnych działań. Ponadto dysfunkcyjny charakter CSR odbija się w możliwościach i specyficznych cechach CSI. Wspólnym mianownikiem dla zarówno wzrostu, rozwoju, jak i kryzysu obu koncepcji jest problematyczny kontekst społeczno-gospodarczy współczesnych przedsiębiorstw.

1.4.3. Kontekst społeczno-gospodarczy zainteresowania problematyką społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

Powody wzrostu zainteresowania problematyką społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa wynikają z szerszego kontekstu i są rezultatem szeregu przesłanek natury ekonomicznej i społecznej. Należy do nich wiele współczesnych zjawisk i trendów (częściowo rozpoznanych w poprzednim punkcie pracy), których wybranym przejawom należy się przyjrzeć, ustalając główne zagrożenia dla działalności przedsiębiorstw i wspólnoty ich interesariuszy.

Listę wybranych atrybutów otoczenia przedsiębiorstw otwierają dynamiczne i silnie oddziałujące zjawiska VUCA[20] i BANI[21], siejące niepewność oraz chaos,

---

[20] V – zmienność (*volatility*); natura i dynamika zmian oraz natura i siła zmian i/lub ich katalizatorów; U – niepewność (*uncertainty*); brak przewidywalności, prawdopodobieństwo nieoczekiwanego zdarzenia oraz świadomość i zrozumienie problemów i wydarzeń; C – złożoność (*complexity*); multipleks sił, nakładanie się różnych problemów, brak efektu przyczynowo-skutkowego i zamieszanie otaczające organizację; A – niejednoznaczność (*ambiguity*); trudność w zrozumieniu rzeczywistości, potencjalnie błędne jej zrozumienie, sprzeczne znaczenie warunków, zaburzony ciąg przyczynowo-skutkowy.

[21] B – kruchy (*brittle*); A – niespokojny (*anxious*); N – nieliniowy (*non-linear*); I – niezrozumiały (*incomprehensible*).

z perspektywy zarówno procesów organizacyjno-zarządczych, jak i sił rujnujących psychikę jednostek ludzkich, relacje oraz wielowymiarowe zależności w grupach społecznych. Pokryło się to ze skutkami pandemii COVID-19. I właśnie taki stan wpływa na porządek społeczny i gospodarczy, wypierając uniwersalne wartości etyczne na rzecz ekonomicznych, zapewniających z pozoru stabilizację i dobrostan. Kontynuując ten wątek, należy podkreślić, że erozja wartości etycznych ma swoje źródło głównie w tendencji do sprowadzenia jakości życia współczesnego człowieka do wymiaru ekonomicznego. Prowadzi to do materializacji sfery psychicznej, wzmocnienia kalkulatywnego charakteru wartości i relacji międzyludzkich, tworzenia pseudowartości opartych na relatywizmie moralnym, rozwiązywania zobowiązań interpersonalnych przede wszystkim za pomocą środków ekonomicznych. Współczesny człowiek wydaje się niejednokrotnie bezradny wobec tempa życia, wymagań zawodowych i życiowych oraz zupełnie do tego nieprzygotowany. Rozedrgany świat rezonuje z wewnętrznym niepokojem i napięciem ludzi, których system wartości niebezpiecznie się przekształca w system antywartości. Dlatego obecnie dość często do potencjalnie nieopłacalnych wartości zaliczane są te związane z bezpieczeństwem i ochroną życia ludzkiego, rozwojem intelektualnym i duchowym człowieka oraz ochroną przyrody. Natomiast potencjalnie opłacalne wartości dotyczą użyteczności przedmiotów i podmiotów w szerokim ujęciu oraz ich praktycznego i ekonomicznego charakteru. Ponadto tempo życia oraz dominacja indywidualistycznej etyki osłabia zaangażowanie współczesnego człowieka w sprawy innych ludzi, co z kolei skutkuje obojętnością na problematykę społeczną w wymiarze indywidualnym, grupowym, organizacyjnym. Swoista luka zaangażowania ma odzwierciedlenie w powszechnej „bylejakości" i szybkości w realizacji zadań, pełnieniu ról i obowiązków, dotrzymywaniu zobowiązań. Ponadto wszechobecna konkurencja oparta na współzawodnictwie bez przejrzystych zasad wymusza nieetyczne postępowanie w ramach wielu grup społecznych.

Ekonomiczna efektywność niebezpiecznie przenika wszystkie wymiary życia człowieka. Kryteria ilościowe dominują nad jakościowymi. Powszechne są procesy ujednolicania i bezwzględnej standaryzacji, które pomagają w dążeniu do zaspokajania ludzkich potrzeb w sposób jednakowy i przewidywalny. Za dobre produkty uznaje się te, które tworzone są w krótkim czasie i w dużych ilościach, co pozostawia głęboki ślad w ich jakości. Krótkie cykle produkcyjne/życia produktów obniżają wytrzymałość wielu produktów i inne ich cechy użytkowe. Do tego jakość produktów cierpi przez pozorne oszczędności składników i pojemności oferowanych produktów, sprzedawanych w nowych odsłonach, bez wyraźnej komunikacji tego faktu klientom przyzwyczajonym i lojalnym wobec tzw. starych formuł. Także wyroby żywnościowe spełniające normy i standardy mogą jednocześnie charakteryzować się ubogimi walorami smakowymi i składnikami odżywczymi (Antonetti, 2020;

Antonetti i Valor, 2021; Piontek, 2002). Cena przestaje być pochodną wartości, a produkty, za które nikt nie jest w stanie zapłacić kwoty na podstawie innej niż popyt, nie mają żadnej wartości (Bolesta-Kukułka, 2003). Współczesny człowiek, przekonany wizją podwyższenia standardu życia i napędzany bogatą ofertą produktów, nabywa i gromadzi coraz to nowe dobra. Taki stan rzeczy doprowadza do konsumpcji ponad potrzeby[22], która z kolei staje się przyczyną nadmiernej eksploatacji zasobów przyrody oraz dewaluacji wartości moralnych i społecznych.

Dwa oblicza procesu globalizacji mają niebagatelny wpływ na społeczno-gospodarczy rozwój współczesnych społeczeństw. Z jednej strony można zaobserwować pozytywny rozwój związany z postępem technicznym, sprawnym przemieszczaniem się ludności i towarów, szybkim przepływem informacji, wiedzy, wartości, z drugiej uwidacznia się niebezpieczna unifikacja gospodarcza, społeczna, kulturalna w stronę centralizacji procesów społeczno-gospodarczych i dyktatu ponadnarodowych korporacji oraz tzw. fastfudyzacji życia. Dodatkowo obserwuje się powstawanie wielkich organizacji gospodarczych dyktujących warunki biznesowe (także na rynku finansowym) i społeczne, przenoszenie produkcji do biedniejszych krajów celem zminimalizowania kosztów wytwarzania i pracy, a także zjawisko „współczesnego niewolnictwa" związanego z wyzyskiem pracowników, łamaniem praw człowieka w biznesie, nieprzestrzeganiem zasad bezpieczeństwa i higieny pracy, oferowaniem szerokiej oferty dożywotnich kredytów konsumpcyjnych, agresywnym i zniewalającym marketingiem wnikającym w przestrzeń prywatną i decyzyjność człowieka. Globalizacja wzmocniona ekonomiczną oceną praktycznie w każdym wymiarze życia człowieka doprowadza do dysproporcji w podziale światowego bogactwa. Skutkuje to zaostrzaniem się podziałów, dochodową nierównością, marginalizacją wielu grup społecznych, pojawianiem się niepokojów społecznych.

Dynamika zmian zwiększa konkurencję między przedsiębiorstwami, opierając się niejednokrotnie na bezwzględnych regułach, dążeniu do dominacji i eliminacji przeciwników (Carroll, 2021; Paliwoda-Matiolańska, 2009). Rozwój przedsiębiorstw oparty jest na ciągłym monitorowaniu otoczenia, obserwacji poczynań konkurencji, wyścigu innowacyjnym, co wymaga coraz większych nakładów, które trudno pokryć. Przedsiębiorstwa są zmuszane do restrukturyzacji oraz redukcji kosztów, co pociąga za sobą redukcję miejsc pracy, nadmierną eksploatację zasobów ludzkich oraz wspomniane przenoszenie produkcji do krajów o niskich kosztach pracy i sprzyjających warunkach prowadzenia działalności gospodarczej. Wzrastające bezrobocie wymaga zwiększenia wydatków z budżetów państw, co pociąga za sobą fiskalizm, który następnie odbija się na poziomie opłacalności produkcji i, ogólnie,

[22] Przeciwieństwem nadmiaru konsumpcji jest jej niedobór, zwłaszcza w krajach Trzeciego Świata. Przyjmuje on coraz bardziej niepokojące formy permanentnego głodu i ubóstwa.

prowadzenia działalności gospodarczej, zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw mikro, małych i średnich.

Kolejnym zjawiskiem wartym odnotowania jest postęp technologiczny najbardziej widoczny w rozwoju technologii teleinformatycznych (Carroll, 2021). Wynalezienie i rozprzestrzenienie się Internetu, poczty elektronicznej czy telefonii komórkowej skurczyło świat, ułatwiło dostęp do informacji, towarów, usług i zintegrowało przestrzennie ludzi. Powstały nowe formy organizacyjne przedsiębiorstw, takie jak organizacje sieciowe czy wirtualne. Pojawiły się nowe sposoby organizacji przedsiębiorstw opartych na sieciach informatycznych, które charakteryzują się elastycznością, dynamiką, szybkim przepływem informacji. Wirtualizacja i sieciowość działalności przedsiębiorstwa wymaga nie tylko specyficznych założeń i narzędzi zarządzania, ale przede wszystkim przestrzegania odpowiednich zasad wynikających z wartości takich jak rzetelność, uczciwość, lojalność i odpowiedzialność. Zarówno konkurencja, jak i kooperacja są racjonalnym i ekonomicznym zachowaniem, z tym że współpraca partnerów musi się odbywać nie tylko na płaszczyźnie ekonomicznej, ale i społecznej. Jednakowoż rozwój technologii teleinformatycznych przyczynił się do rozwoju tradycyjnych przedsiębiorstw, których działalność stała się bardziej przejrzysta i ekspansywna. Ale z drugiej strony nastąpił swoisty dyktat przestrzeni wirtualnej. I stał się także przyczyną wielu takich negatywnych zjawisk społecznych i gospodarczych, jak: alienacja społeczna osób pochłoniętych korzystaniem z sieci, wyparcie przez technikę teleinformatyczną wielu stanowisk pracy, powstanie szczególnego modelu sieciowych relacji międzyludzkich, łatwiejsze rozprzestrzenianie się nieprawdziwych informacji, manipulowanie opinią publiczną, nieuczciwe lub fikcyjne prowadzenie wirtualnej lub tradycyjnej działalności gospodarczej, rozwój kreatywnej księgowości i wirtualnych aktywów. Do tego dołączyły: zatrważająco szybki rozwój dychotomicznie: złowrogiej i dobroczynnej sztucznej inteligencji, wkraczające od wielu lat przebojem w życie media społecznościowe, negatywny przerost funkcjonalności systemów informatycznych nad ich optymalnym wykorzystaniem, trudno wykrywalna cyberprzestępczość itd.

Innym problemem jest to, że wzrost znaczenia zasady subsydiarności oraz niepewna, kryzysowa sytuacja gospodarcza mogą przesuwać odpowiedzialność za kwestie społeczne (kształtowanie odpowiednich warunków pracy i bytu ludności, prorozwojowych struktur społecznych, sprawiedliwych stosunków międzyludzkich) od organizacji rządowych do organizacji pozarządowych oraz przedsiębiorstw. W zależności od modelu polityki społecznej (liberalnego, redystrybucyjnego, motywacyjnego) państwo interweniuje w mniejszym lub większym zakresie w działalność socjalną, przy założeniu że programy socjalne nie powinny zakłócać mechanizmów gospodarki rynkowej, lecz w możliwie jak największym stopniu służyć rozwojowi gospodarczemu. Dodatkowo już dawno nie sprawdza się model angloamerykańskiej

wersji kapitalizmu giełdowego, w którym miarą sukcesu jest wartość dla udziałowców wyrażona ceną akcji, na którą można wpływać różnymi sposobami (por. Handy, 2020). Zwiększenie produktywności i długookresowej rentowności oraz mozolne budowanie pozycji przedsiębiorstwa wypierane jest przez obniżanie lub opóźnianie przyszłych wydatków oraz kupowanie i sprzedawanie firm. W ten sposób można znacznie szybciej zwiększyć wartość aktywów i cenę akcji niż poprzez wzrost organiczny. Fakt, że wiele fuzji i przejęć nie prowadzi w ostatecznym rozrachunku do zwiększenia wartości spółki, nie odstrasza zarządzających od podejmowania ich prób. Jednym ze skutków obsesji na punkcie cen akcji jest nieuchronne zawężanie horyzontów, kiedy przedsiębiorstwa zastawiają swoją przyszłość w zamian za wyższe ceny akcji w teraźniejszości. Firmy ulegają lub ulegały także pokusie sztucznego kreowania wartości tam, gdzie jej w ogóle nie ma, podbijając rynkowe wyceny przedsiębiorstw do poziomu nawet kilkadziesiąt razy wyższego od ich faktycznych zysków. Skala tego zjawiska dotknęła nawet sprawozdania potwierdzane przez uznanych audytorów, którzy przedstawiali zbyt wyidealizowany obraz rzeczywistości. Ponadto poziom zadłużenia amerykańskich konsumentów, rozmiar krajowego długu zagranicznego, utrata wiarygodności sprawozdań finansowych i władz największych korporacji, całego systemu wprowadzania oszczędności obywateli do obiegu gospodarczego i ich pomnażania świadczą o zachwianiu się fundamentów kultury gospodarczej Stanów Zjednoczonych. Kultura prymatu zysku rozprzestrzeniona na kontynent europejski także przyczyniła i przyczynia się do wielu skandali na najwyższych szczeblach zarządzania kilku największych spółek. Niepokoi również ekspansja Chin, wnikająca niepostrzeżenie w systemy gospodarcze wielu państw. System naczyń połączonych gospodarek światowych nie wytrzymuje naporu ukrywania prawdy, nadużywania zaufania, konieczności zaspokajania potrzeb ponad miarę, chciwości, niewystarczającego nadzoru nad interesami korporacji, niezadowalającego nadzoru finansowego, niewrażliwości i obojętności zarządzających na opinię publiczną. Wydaje się, że świat społeczny i gospodarczy nie odrobił lekcji z ostatnich kryzysów pierwszych dekad XXI wieku oraz popandemicznych.

Innym problemem staje się zjawisko „schizofrenii lub hipokryzji ekologicznej" (często wpisane w szczytne założenia koncepcji zrównoważonego rozwoju), w ramach którego pod przykrywką dobrych intencji zniewala się przepisami i drenuje kieszenie konsumentów (np. wątpliwa ekologiczność samochodów elektrycznych lub funkcja eko w różnego rodzaju sprzętach, w rzeczywistości zwiększająca pobór wody i energii elektrycznej oraz wydłużająca czas użytkowania). Środowisko naturalne realnie podlega jednak coraz większym zagrożeniom i ulega niszczeniu (Adamczyk, 2018). We współczesnym świecie nastąpiła zmiana relacji między działaniem człowieka a jego naturalnym i kulturowym otoczeniem. Zmiana ta jest zasadnicza i polega na tym, że człowiek już nie żyje pod osłoną natury, ale to natura

wymaga opieki ze strony człowieka i/lub ochrony przed człowiekiem (por. Paliwoda-Matiolańska, 2009). Dzisiejszy człowiek wykazuje swoją niebezpieczną arogancję względem środowiska naturalnego, nie wykazując się przy tym ani dostateczną wiedzą, ani mądrością. Brak odpowiedniej świadomości ekologicznej (a nie tylko ekonomicznej) doprowadza do zachwiania równowagi ekosystemu, dlatego przed człowiekiem pojawia się nowy wymiar odpowiedzialności: odpowiedzialność za środowisko naturalne (Adamczyk, 2009; 2018). Ma ona być sposobem na przywrócenie jedności człowieka z przyrodą. Obecnie mamy do czynienia z nadmierną eksploatacją kapitału przyrodniczego, głównie przez nadmiarową konsumpcję i dominację hedonistycznych wartości. Tworzy się mnóstwo odpadów, a rywalizacja o zasoby naturalne powoduje powstawanie napięć związanych z interesami ekologicznymi i ekonomicznymi. Postęp w zakresie biotechnologii i inżynierii genetycznej powoduje nowe problemy natury etycznej. Niebezpieczne wkraczanie bezwzględnych zasad rynkowych w uprawy oraz gospodarkę żywnościową wpływa na zdrowie i życie ludzi. Chęć wyprodukowania dużych ilości atrakcyjnie wyglądającej żywności o długim terminie przydatności do spożycia skutkuje coraz powszechniejszymi praktykami genetycznego jej modyfikowania oraz konserwowania chemicznymi substancjami (nie pomagają normy). Zachłanność uwidoczniona w chęci mnożenia plonów, stosowaniu silnie chemicznej ochrony roślin przed szkodnikami oraz wygórowanych standardach dotyczących przetwarzania żywności mnoży pytania o granice ingerencji człowieka w naturę. Podobne problemy jawią się w rozbudowanym przemyśle farmaceutycznym, zdominowanym przez marketingowe instrumenty sprzedaży oraz niechętnym w stosunku do naturalnych środków leczniczych.

Wymienione problemy stanowią jedynie zaczyn do dyskusji o przyczynach wzmożonego zainteresowania przedsiębiorstw społecznie nieodpowiedzialnym zachowaniem. Prezentacja paru przesłanek daje już wstępny obraz sprzyjających warunków do ujawniania takich skłonności.

1.5. Identyfikacja dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa – założenia teoretyczne i badawcze

1.5.1. Syntetyczne założenia konceptualne dotyczące identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

Łączenie rozważań z podrozdziałów 1.1, 1.2 i 1.4 dotyczących zasadności badań z zakresu konceptualizacji, rozpoznawania dylematów oraz niedostatków koncepcji

społecznej odpowiedzialności, wraz z opisanym w podrozdziale 1.3 monografii problematycznym potencjałem społecznej nieodpowiedzialności, świadczy o potrzebie teoretyzowania z silnym akcentem na tworzenie wiedzy refleksyjnej. Kilka najważniejszych kompleksowych przeglądów literatury przedmiotu potwierdza zarówno wzrostowy charakter społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, jak i jej niedostatki związane z nieukształtowanym zestawem pojęć oraz licznymi kontrowersjami merytorycznymi, metodologicznymi i praktycznymi (Iborra i Riera, 2022; Lin-Hi i Müller, 2013; Mendiratta i in., 2023; Riera i Iborra, 2017; Zasuwa, 2019). Ponadto próby konceptualizacji CSI są nadal rzadkie i nie przyniosły do tej pory konsensusu w sprawie rozumienia kluczowych pojęć (Clark i in., 2022).

Rysunek 1.1 prezentuje graficzne ujęcie syntetycznych założeń konceptualnych dotyczących identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Na ich opis składają się ustalenia dotyczące składu i ogólnych relacji między proponowanymi aspektami problematyzacji konceptualizacji.

Celem zidentyfikowania dyskusyjnych aspektów należy określić, które elementy dotychczasowego dorobku dotyczącego społecznej nieodpowiedzialności można zaliczyć do procesu konceptualizacji. *Konceptualizacja* jako proces, który obejmuje przekształcanie gromadzonej wiedzy (teoretycznej, empirycznej i praktycznej) w zestaw pojęć i określenie ich stosowania w specyficznych warunkach właściwych przedmiotowej problematyce, jest niezbędna do pozostałych etapów procesów badawczych: identyfikacyjnych i diagnostycznych.

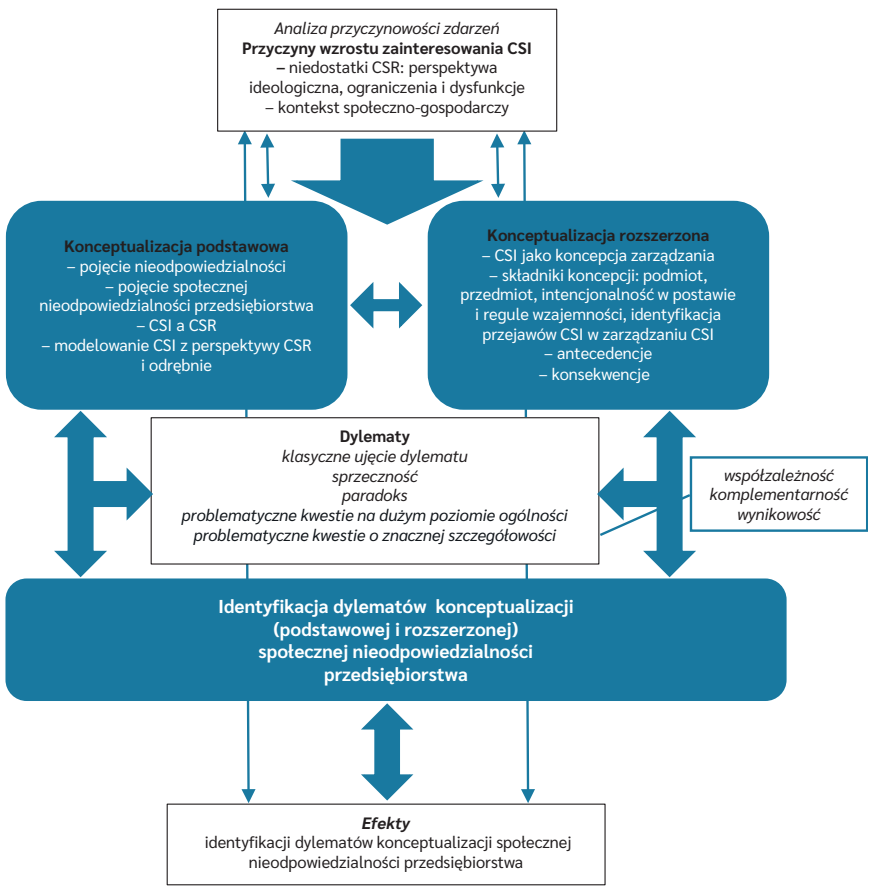
Wobec tego, celem przeprowadzenia procesu porządkowania rozważań konstytuujących *konceptualizację społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa*, przyjęto, że można ją rozpatrywać w dwóch odsłonach jako (Babbie, 2008; Clark i in., 2022; Colquitt i Zapata-Phelan, 2007; Danielson, 2004; Iborra i Riera, 2022; Lichtarski, 2022; Lin-Hi i Müller 2013; Mendiratta i in., 2023; Nowak, 2010; Riera i Iborra, 2017):

- *konceptualizację podstawową* w węższym i szerszym zakresie;
- *konceptualizację rozszerzoną*.

Konceptualizacja podstawowa w węższym zakresie dotyczy ustaleń terminologicznych związanych z formułowaniem definicji (Nowak, 2010). W zależności od stopnia zaistnienia w przestrzeni dyskursu naukowego oraz uznania zasadności merytorycznej pojęcia można je definiować za pośrednictwem definicji: realnych, nominalnych i operacyjnych. Najbardziej pożądane w tym zbiorze są definicje nominalne i operacyjne, które powinny stanowić wynik uzgodnień co do użycia danego terminu. Dodatkowo definicja operacyjna precyzuje sposób pomiaru danego pojęcia. Tego typu definicje, w odróżnieniu od definicji realnych, mogą być podstawą do precyzyjnego formułowania założeń badawczych oraz komunikacji znaczeń. Tendencja formułowania zbyt niedookreślonych definicji

realnych w ustaleniu znaczeń w przypadku społecznej nieodpowiedzialności nie jest pożądana. Nie tylko z powodu złożoności problematyki CSI, ale także istnienia dużego prawdopodobieństwa wystąpienia stagnacji lub cofania się progresu w porządkowaniu terminologii. Dlatego wewnętrzna dychotomia znaczeniowa pojęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz jej kontekst zapowiadają wiele definicyjnych trudności. Babbie (2008) uważa, że konceptualizacja sprowadza się do precyzyjnego określenia języka, którym będą się posługiwać zarówno badacze, jak i praktycy zarządzania.

Konceptualizacja podstawowa w szerszym zakresie jest konsekwencją stopnia zaawansowania analizy pojęcia i komplementarną częścią całego procesu budowania specyficznego aparatu pojęciowego.



Rys. 1.1. Syntetyczne założenia konceptualne dotyczące identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

Morfologia pojęcia (z wyodrębnieniem pojęcia: nieodpowiedzialność) zakłada szczegółową analizę jego składowych oraz granic w relacji do problematyk pokrewnych. W przypadku społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa kluczową sprawą jest określanie oczywistych związków ze społeczną odpowiedzialnością, a także innymi pojęciami, takimi jak np. korupcja. Do zbioru konceptualizacji podstawowej w szerszym zakresie można zaliczyć także teoretyczne modele CSI. I to zarówno te, które bezpośrednio wyrastają z dorobku modelowego CSR, jak i odrębne konstrukty identyfikujące szczególne atrybuty CSI.

Konceptualizacja rozszerzona jest związana zazwyczaj z konkretyzacją i instytucjonalizacją, czyli osadzeniem pojęcia w kontekście organizacyjnym. Ważne stają się ustalenia dotyczące organizacyjnych i zarządczych ram koncepcyjnych społecznej nieodpowiedzialności. Można więc rozważać problemy podmiotowości CSI, treści i skutki (szkody/korzyści) działań zaliczanych do CSI oraz możliwych reakcji na nie (sprostowanie/zadośćuczynienie szkodzie, brak reakcji lub reakcja niepełna), mechanizmy inicjowania społecznie nieodpowiedzialnych zachowań oraz ich przebieg, a także sposoby celowego na nie oddziaływania. Nie bez znaczenia jest ustalenie także wewnętrznych i zewnętrznych uwarunkowań.

Inwentarz twierdzeń i prawidłowości należy wzbogacić o analizę *przyczynowości zdarzeń* oraz wnikliwie systematycznie je weryfikować (Nowak, 2010).

Jeśli idzie o *analizę przyczynowości zdarzeń*, to w przypadku problematyki społecznej nieodpowiedzialności istotne stają się zaprezentowane *przyczyny wzrostu zainteresowania społeczną nieodpowiedzialnością*, przede wszystkim przez *pryzmat niedostatków CSR* oraz – będące jednym z podstawowych celów badawczych monografii – uzasadnienie dla statusu CSI jako odrębnego i istotnego obszaru badań.

Wnikliwa weryfikacja dotychczasowej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa wpisuje się w dążenie do ponownego przemyślenia wypracowanej teorii, zbadania jej słabości i stawianych przez nią problemów czy przyjmowanych założeń oraz do podtrzymywania krytycznego dialogu i dyskursu na jej temat (Alvesson i Kärreman, 2007; Strużyna, 2020), zwłaszcza w problematykach z nieukształtowanym jeszcze aparatem koncepcyjnym i pojęciowym. Potrzeba stawiania pytań w nurcie tworzenia wiedzy refleksyjnej dla weryfikacji założeń teorii zakłada identyfikację węzłowych problemów, które mogą przybierać postać dylematów.

Zgodnie z rozważaniami zawartymi w podrozdziałach 1.2. i 1.3 niniejszej monografii, ze względu na wysoce problematyczny charakter społecznej nieodpowiedzialności, należy przyjąć *najbardziej rozległą interpretację dylematów*

jako identyfikację kluczowych/węzłowych problemów. Wśród nich znajdują się (Kaleta i in., 2022; Leja, 2013; Lewis, 2000; Lichtarski, 2015):

- *klasyczne ujęcie dylematu* jako problemu, którego rozwiązanie polega na trudnym wyborze między dwiema tak samo ważnymi racjami, lub jako sytuacji, w której należy podjąć decyzję z zestawu kilku alternatywnych decyzji, a żadna z nich nie jest wyraźnie bardziej odpowiednia niż inna;
- *sprzeczność* traktowana jako istotny komponent dylematu. Jest to: *dualizm*, *dychotomia*, *kontrast* i *napięcie*, które mogą zachodzić między dwoma podmiotami, zjawiskami, zadaniami, myślami, poglądami, interesami itd. sprzecznymi względem siebie;
- *paradoks*, czyli twierdzenie logiczne prowadzące do zaskakujących lub sprzecznych wniosków z założeniem, że adaptacja perspektywy paradoksu wymaga przede wszystkim zaakceptowania sprzeczności jako trwałej cechy jakiegoś zjawiska;
- *problematyczne kwestie na dużym poziomie ogólności* (np. kontrowersje, niedostatki, niejasności itd.) oraz *o znacznej szczegółowości* (przejawy zachowań, wpływ czynników itd.).

Zbiór węzłowych problemów składających się na interpretację pojęcia *dylematu* ma cechy: *współzależności*, *komplementarności*, a w niektórych przypadkach *wynikowości* związanej z możliwością zmiany (narastania, dojrzewania, przekształcania się, przenikania się) niektórych problemów.

Łączenie składników *konceptualizacji (podstawowej i rozszerzonej) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa z potrzebą identyfikacji dylematów* zakłada ich rozpoznanie w zakresie:

1) definiowania kluczowych pojęć i określania relacji między nimi,
2) modelowego ujęcia CSI,
3) ustalenia ram koncepcyjnych z perspektywy zarządzania,
4) składników koncepcji,
5) antecedencji i konsekwencji.

Do zakładanych *efektów* identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności można zaliczyć:

- refleksyjną weryfikację dotychczasowego dorobku teoretycznego wraz z jego kompleksową i spójną analizą oraz syntezą,
- problematyzację kluczowych elementów konstruktu społecznej nieodpowiedzialności,
- podstawę do budowy modeli teoretycznych i metodycznych, w tym inspirację dla problemów badawczych (zarówno synteza – całościowy ogląd, jak i twórcza weryfikacja mogą zachęcać do badań empirycznych problemów wyłaniających się z identyfikacji dylematów),

- argumentację na rzecz ważności, aktualności i potencjału rozwojowego problematyki,
- implikacje dla praktyki menedżerskiej poprzez syntezę wiedzy oraz wskazanie na hipotetyczne wąskie gardła, scenariusze zdarzeń w kontekście sytuacyjnym, a także sposoby radzenia sobie z przejawami i skutkami CSI.

Dylematy pomagają w systematyzacji ideologicznej i merytorycznej, są istotnym instrumentem teoriotwórczym, stanowiąc punkt wyjścia do weryfikacji empirycznej i rekomendacji dla zarządzających. Dlatego poznanie dylematów i ich uwarunkowań oraz struktury, zwłaszcza w zakresie konceptualizacji złożonych, kontrowersyjnych i wewnętrznie sprzecznych społecznych problematyk, do których należy społeczna nieodpowiedzialność, jest ważnym zadaniem stojącym przed badaczami.

1.5.2. Stan i kierunki badań nad problematycznym ujęciem konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa wraz z opisem procedury badawczej

Założenia teoretyczne identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa poprzedzone prezentacją argumentacji na rzecz problematycznego ujęcia CSI wymagają oceny dorobku publikacyjnego z tego obszaru wiedzy. Dotychczas pojedyncze, kompleksowe przeglądy literatury przedmiotu akcentujące odmienne aspekty CSI dowodzą, że jest to problematyka w fazie wzrostu, z ułomnym aparatem pojęciowym oraz licznymi kontrowersjami (Iborra i Riera, 2022; Lin-Hi i Müller, 2013; Mendiratta i in., 2023; Riera i Iborra, 2017; Zasuwa, 2019).

Celem oceny stanu i kierunków badań nad problematycznym ujęciem konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa podjęto próbę odpowiedzi na następujące **pytania badawcze**:

1. Jaki jest stan badań dotyczących dylematów społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?
2. Jaki jest potencjał publikacyjny dotyczący problematycznego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa w zakresie: liczby, miejsca (czasopismo i terytorium, którego dotyczą badania) i czasu publikacji, największej cytowalności, podejmowanych teorii i perspektyw oraz najważniejszych problemów w badaniach z perspektywy konceptualizacji CSI?
3. Jakie można zidentyfikować luki badawcze w przedmiotowym obszarze?

Na rysunku 1.2 zaprezentowano procedurę badawczą związaną z tym etapem badań. Niniejsze badanie opiera się na kompleksowym przeglądzie literatury zgodnie z dobrze znanymi zasadami metodologicznymi (Booth i in., 2012; Huff, 2009; Rojon i in., 2020). Wykorzystana metodyka przeglądu systematycznego (SRm) określa powtarzalne podejście do gromadzenia, analizowania i syntetyzowania literatury z jasnymi ścieżkami oceny dotyczącymi tego, co jest, a co nie jest znane w odniesieniu do pytania badawczego lub zestawu pytań (Denyer i Tranfield, 2009). Natomiast analiza bibliometryczna opiera się na założeniu, że cytowania są skutecznym i wiarygodnym wskaźnikiem oceny wpływu różnych publikacji lub autorów na obszar badań (Culnan i in., 1990; Garfield, 1979; Small, 1973).

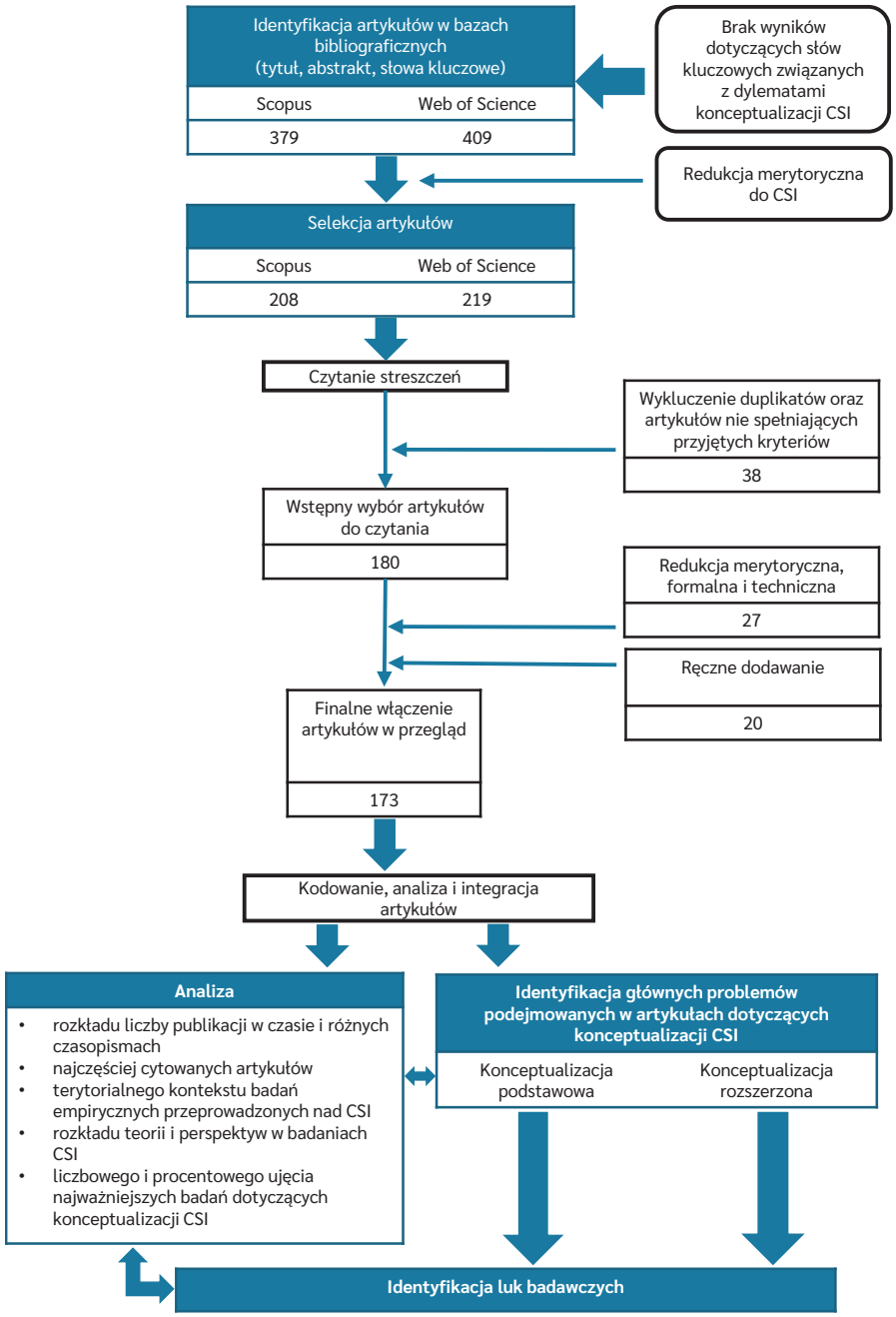
W analizie uwzględniono włączenia i wykluczenia, które są następujące (Mendiratta i in., 2023; Rocha i Pinheiro, 2021; Tranfield i in., 2003):

- Zastosowana strategia wyszukiwania obejmowała korzystanie z wiarygodnych i najbardziej pojemnych elektronicznych baz danych: Scopus i WoS (Chadegani i in., 2013), zawierającej Social Sciences Citation Index (SSCI), Science Citation Index Expanded (SCI-EXPANDED) i Arts & Humanities Citation Index (A&HCI).
- Zdefiniowano słowa i pole wyszukiwania. Zgodnie z podejściem takich autorów, jak Lin-Hi i Müller (2013) oraz Iborra i Riera (2022) szukano w recenzowanych publikacjach naukowych zawierających następujące terminy w tytule, abstrakcie i słowach kluczowych: „CSI", „CSIR", „Corporate Social Irresponsibility", „Corporate Irresponsibility", „Corporat* Social Irresp*", „Corporat* Irresp*" i „Social Irresp*". Ponadto skoncentrowano selekcję na kilku kluczowych terminach: „Conceptualization of Corporate Social Irresponsibility" i „Problems of Corporate Social Irresponsibility Conceptualization", „Dillemmas[23] of Corporate Social Irresponsibility Conceptualization", „Contradiction of Corporate Social Irresponsibility Conceptualization", „Paradoxes of Corporate Social Irresponsibility Conceptualization" (w tym: różne kombinacje tych słów kluczowych), co nie przyniosło oczekiwanych rezultatów, uwypukliło jednak istotną lukę w tym obszarze badawczym, jednocześnie skłaniając do dodatkowych sposobów analizy publikacji oraz powrotu do wyszukiwania publikacji

[23] Poszukiwanie publikacji w polu wyszukiwania: „dilemmas" i „dilemmas research" przy limitacji *Business, Management and Accounting* dało odpowiednio wyniki „dilemmas" (Scopus – 3214; WoS – 3223) i „dilemmas research" (Scopus – 10 637; WoS – 3320). Przegląd streszczeń nie wyłonił publikacji, które można zaliczyć do analizy z punktu widzenia przedmiotu badań i założeń badawczych.

dotyczących społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Korzystając z doświadczenia Mendiratta i in. (2023) oraz Iborry i Riery (2022), wyszukiwanie ograniczono ściśle do problematyki społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa (wyłączając na tym etapie np. korporacyjną hipokryzję, nieodpowiedzialność ESG, *greenwashing* itd.), aby wyraźnie oddzielić ją od innych konstruktów.

- Dodatkowym, równoległym i komplementarnym elementem procedury było wyszukiwanie słowa „irresponsibility", z uwagi na jego interdyscyplinarność i swoistą odrębność, a także potrzebę jego określenia z perspektywy nauk o zarządzaniu. Przeszukano wiarygodne bazy danych: Scopus oraz Web of Science, wpisując słowa kluczowe: „irresponsibility" (Scopus – 1525 odsłon, WoS – 1567), „problems of irresponsibility", (Scopus – 257, WoS – 288), „dilemmas of irresponsibilty" (Scopus – 13, WoS – 15). Po przeczytaniu streszczeń artykułów z ww. pól znaczeniowych ostatecznie do szczegółowej analizy wybrano jeden niedostępny rozdział z książki. Ponadto, z uwagi na potrzebę analizy „irresponsibility", zazwyczaj w towarzystwie „responsibility" przeszukano bazy, wpisując „responsibility" (Scopus – 36 637 odsłon, WoS – 36 658), „problems of responsibility" (Scopus – 48 605, WoS – 48 690), „dilemmas of responsibility" (Scopus – 4801, WoS – 4822). Następnie zrezygnowano z analizy odsłon tych słów ze względu na znaczną liczbę opracowań podejmujących tematy poboczne oraz spoza dyscypliny nauk o zarządzaniu.
- Kontynuując główny przegląd, uwzględniono okres wyszukiwania: od 1962 r. do 13 czerwca 2024 r. (pierwotnie wyszukiwania dokonywano co kilka miesięcy, począwszy od stycznia 2020 r., kiedy rozpoczął się proces przygotowywania monografii; wskazana graniczna data dotyczyła ostatecznej aktualizacji przeglądu przed finalizacją opracowania), choć bazy sugerowały daty od 1990 r., co znalazło uzasadnienie w argumentacji, że przekroczenie rozszerzonych ram czasowych „może skutkować niejednolitą próbą, w której sposób, w jaki badacze używają języka, przeszedł zmiany paradygmatyczne" (Kulkarni i in., 2014).
- Analiza dotyczyła anglojęzycznych artykułów, książek i materiałów konferencyjnych; z grupy wykluczono artykuły w druku na dzień wyszukiwania.



Rys. 1.2. Procedura badawcza dotycząca oceny stanu i kierunków badań nad problematycznym ujęciem konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne.

- Do analizy wybierano publikacje tylko w języku angielskim, ponieważ jest to język dominujący w wielu dyscyplinach naukowych (Ankrah i Omar, 2015) i jedyny język obsługiwany przez np. VOSviewer (w tym przypadku nieużywany) (van Eck i Waltman, 2014).
- Literatura w zbiorze została zakodowana, przeanalizowana i zintegrowana. Protokół kodowania jest iteracyjny. Najpierw wyodrębniono artykuły na temat społecznej nieodpowiedzialności, badając tematy i zastosowane ramy teoretyczne, by później stworzyć protokół kodowania. Proces kodowania składa się z trzech etapów (Tan i in., 2024). Po pierwsze, zakodowano temat badawczy każdego artykułu i zapisano odpowiednie zmienne (np. zmienne niezależne, zależne, moderujące i pośredniczące) w artykule oraz ich relacje z CSI. Po drugie, zakodowano główne teorie i perspektywy wykorzystane w każdym badaniu. Po trzecie, zakodowano metody badawcze i próby. Podzielono artykuły badawcze na trzy typy: koncepcyjne, przeglądowe, empiryczne (jakościowe, ilościowe i mieszane), następnie odnotowano wielkość, zakres lat i kontekst prób. Na koniec istotne było zakodowanie głównych ustaleń każdego artykułu.
- Zrezygnowano z zastosowania programów typu VOSviewer (van Eck i Waltman, 2014) dla konstruowania zmapowanej sieci w badaniu bibliometrycznym z kilku powodów: koncepcyjny charakter monografii wraz z badaniem skrajnie dużej luki badawczej oraz niewielki zbiór publikacji (Clark i in., 2022) wymaga rozszerzenia analizy na przegląd narracyjny z zastosowaniem analizy ręcznej dużych tekstów (DiMaggio i in., 2013; Kapoor i in., 2018); ograniczony zakres opracowania wyklucza prezentację rozbudowanej grafiki w postaci np. klastrów pojęć itd.; w literaturze przedmiotu istnieje kilka przeglądów hybrydowych z użyciem metaanalizy z wykorzystaniem VOSviewer, dlatego ich powielanie nie jest uzasadnione (Küberling-Jost, 2018; 2021; Mendiratta i in., 2023).

Przy dokonaniu wszystkich redukcji (przed redukcją odpowiednio 379 i 408 pozycji) wyszukano 208 publikacji w bazie Scopus i 218 w bazie WoS. Najpierw przeczytano streszczenia publikacji, aby ustalić, czy kwalifikują się one do dalszej analizy[24], by później wykluczyć te artykuły, które były duplikatami lub nie spełniały kryteriów kwalifikowalności po przeczytaniu ich streszczeń. Ostatecznie

[24] Na tym etapie zastosowanie kryteriów kwalifikowalnych oznacza, że akronimy CSI i CSIR w abstraktach określają społeczną nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa. Na przykład CSI było akronimem innych konstrukcji, takich jak indeks satysfakcji konsumenta, indeks giełdowy CSI 300 lub inne (Iborra i Riera, 2022). Dodatkowo 21 prac w Scopus, a 28 w WoS było w procesie wydawniczym.

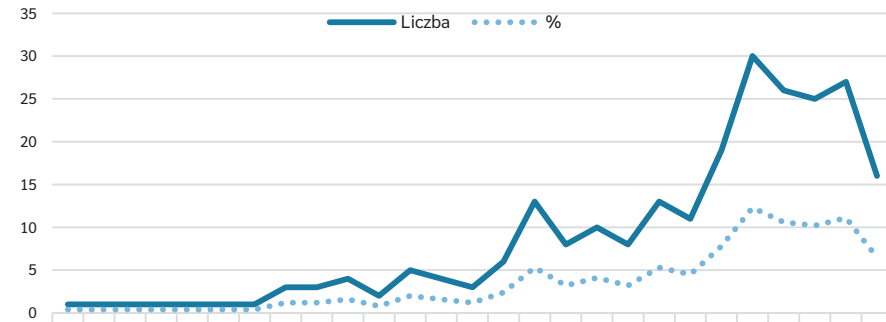
wybrano 180 publikacji (w tym 7 na dużym poziomie ogólności problemów i ewentualnych dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności). Następnym krokiem było ich przeczytanie. Po dokonaniu oceny wyeliminowano 8 pozycji, w których nieodpowiedzialność była pojęciem marginalnym, oraz 12 niezgodnych z przyjętą w niniejszej monografii definicją dotyczącą celowości działań przedsiębiorstwa w zakresie społecznej nieodpowiedzialności, a także 7 publikacji ze względów technicznych (nie udało się dotrzeć do pełnotekstowej wersji artykułu). Ponadto dodano 20 pozycji, które Lin-Hi i Müller (2013), Popa i Salanta (2014), Riera i Iborra (2017) czy Clark i in. (2022) uznali za podstawową literaturę na temat CSI w zarządzaniu. W rezultacie skupiono się na przeglądzie 173 publikacji (157 artykułów, 12 rozdziałów z książek, jednej książki, 3 materiałów konferencyjnych).

Zgodnie z podejściem zaprezentowanym w siedmiu najczęściej cytowanych przeglądowych artykułach (Antonetti, 2020; Iborra i Riera, 2022; Lin-Hi i Müller, 2013; Mendiratta i in., 2023; Riera i Iborra, 2017; Tan i in., 2024; Valor i in., 2022) oraz w publikacji Zasuwy (2019) z zakresu społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa badania zgromadzonych tekstów przeprowadzono w dwóch etapach. W pierwszym etapie przeanalizowano rozkład liczby publikacji w czasie oraz w różnych czasopismach. Ponadto zidentyfikowano najczęściej cytowane artykuły, terytorialny kontekst badań empirycznych przeprowadzonych nad CSI, a także zaprezentowano rozkład teorii i perspektyw w badaniach CSI. Ważnym elementem tego etapu jest liczbowe i procentowe ujęcie najważniejszych badań z zakresu społecznej nieodpowiedzialności z perspektywy jej konceptualizacji.

W drugim, zasadniczym etapie badań, na podstawie teoretycznych założeń dotyczących konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw (punkt 1.5.1. niniejszej monografii), zidentyfikowano główne problemy podejmowane w tekstach na ten temat. W celu uporządkowania rozważań analizowane teksty podzielono ze względu na tzw. czynniki predykcyjne/wskaźniki (Aguinis i Glavas, 2012; Babbie, 2008; Iborra i Riera, 2022; Nieri i Giuliani, 2018) opisujące pojęcie oraz przejawy/efekty/wpływy CSI w podziale na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Całość rozważań osadzono na dwóch wymiarach: konceptualizacji podstawowej i rozszerzonej.

Rozpoczynając szczegółową analizę stanu badań dotyczących społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, należy podkreślić, że pierwszym opublikowanym artykułem, w którym wspomniano przy okazji rozważań o problemowym charakterze CSI, jest tekst Ferry (1962), ale rozważania w artykule Armstronga (1977) są zwykle uważane za prekursorskie ze względu na zdefiniowanie w nich pojęcia *społeczna nieodpowiedzialność*. Innym ważnym wydarzeniem było ukazanie się w 2013 r. pierwszego specjalnego numeru czasopisma *Journal of Business*

Research, w całości poświęconego CSI (Murphy i Schlegelmilch, 2013). Od tego czasu ukazało się aż 84,7% artykułów niniejszego przeglądu. Choć problematyka społecznej nieodpowiedzialności w literaturze przedmiotu istnieje od blisko 50 lat, to największy wzrost zainteresowania i tym samym przyrost publikacji przypada na ostatnie lata. Od 1962 r. najbardziej obfity był rok 2020 z 30 artykułami (rys. 1.3).



	1962	1977	1991	1997	1998	1999	2003	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Liczba	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	2	5	4	3	6	13	8	10	8	13	11	19	30	26	25	27	16
%	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	1,2	1,2	1,6	0,8	2	1,6	1,2	2,4	5,3	3,2	4,1	3,2	5,3	4,5	7,8	12,3	10,6	10,2	11,1	6,5

Rys. 1.3. Liczba i odsetek publikacji dotyczących CSI rocznie (1962-2024) przed końcową redukcją (baza Scopus)

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z baz bibliograficznych.

Tabela 1.2 przedstawia rozkład liczby artykułów CSI w różnych czasopismach w analizowanym okresie (1962-2024). Największa liczba artykułów w tym czasie ukazała się w kilkunastu najpopularniejszych wśród badaczy przedmiotowej problematyki czasopismach: *Journal of Business Research* (17 artykułów), *Journal of Business Ethics* (16 artykułów), *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (10 artykułów), *Sustainability Switzerland* (8 artykułów), *Social Responsibility Journal* (7 artykułów), *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability* (5 artykułów), *Journal of Cleaner Production* (4 artykuły), *Corporate Communications* (4 artykuły), *Journal of the Academy of Marketing Science* (3 artykuły), *Business and Society* (3 artykuły). Największy zbiór zawiera czasopisma, w których zostały opublikowane pojedyncze artykuły.

Tabela 1.3 prezentuje 20 najczęściej cytowanych artykułów dotyczących CSI. Wśród zagadnień w nich podejmowanych dominują relacje przedsiębiorstwa z interesariuszami z perspektywy konsekwencji (w tym szkód finansowych) społecznie nieodpowiedzialnej działalności, a także rozważania dotyczące antecedencji oraz podstawy konceptualizacji.

Interesującym wątkiem jest terytorialny kontekst badań empirycznych przeprowadzonych nad CSI. Wiodący projekt badań empirycznych wykorzystuje kontekst jednego kraju (68,91%), podczas gdy tylko 21,75% badań wykorzystuje kontekst wielu krajów. W porównaniu z gospodarkami wschodzącymi więcej uwagi poświęca się gospodarkom rozwiniętym (89 artykułów, 55,26%), a najczęściej rozpatrywaną gospodarką rozwiniętą są Stany Zjednoczone. Coraz większą uwagę badaczy CSI przyciągają jednak Chiny (21 artykułów, 13,04%). Wśród krajów europejskich prym wiedzie Wielka Brytania (27 artykułów), następnie Francja (13 artykułów), Niemcy (12 artykułów), Hiszpania (10 artykułów) i Włochy (10 artykułów).

W tabeli 1.4 zaprezentowano rozkład teorii i perspektyw w badaniach CSI, z którego wynika, że badacze wykorzystują szeroki zakres teorii i perspektyw, w tym teorię instytucjonalną (25 artykułów), teorię interesariuszy (24 artykuły), teorię atrybucji (10 artykułów), teorię agencji (7 artykułów), a także teorie moralne (6 artykułów) i teorie poznawcze (5 artykułów). Ważne miejsce w tym zbiorze zajmują także deontologia, utylitaryzm, teorie: oczekiwań i legitymizacji, zasobowa, tożsamości społecznej, anomii, wartości, *shareholders*, cyklu życia organizacji, sieci społecznościowych czy behawioralna teoria organizacji. Aby lepiej zrozumieć składniki koncepcji, antecedencje i konsekwencje zachowań CSI, należy podkreślić, że większość istniejących badań CSI jest oparta na określonych podstawach teoretycznych. Klasyfikacja badań z zakresu społecznej nieodpowiedzialności z perspektywy jej konceptualizacji umożliwiła szczegółową analizę struktury rozważań. Wśród ocenianych prac znalazły się opracowania podejmujące próbę podstawowej konceptualizacji CSI (tab. 1.5).

Tabela 1.2. Liczba artykułów CSI w różnych czasopismach

Nazwy czasopism	Liczba artykułów (przypadająca na każde wymienione czasopismo)
Journal of Business Research	**17**
Journal of Business Ethics	**16**
Corporate Social Responsibility and Environmental Management	**10**
Sustainability Switzerland	**8**
Social Responsibility Journal	**7**
Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability	**5**

Journal of Cleaner Production; Corporate Communications	**4**
Journal of the Academy of Marketing Science; Business and Society	**3**
Strategic Management Journal; Psychology and Marketing; Progress in International Business Research; Management and Marketing; Journal of Retailing and Consumer Services; Journal of Marketing; Journal of Management Studies; Journal of Management; Journal of International Financial Markets Institutions and Money; Journal of International Business Studies; Journal of Global Responsibility; Journal of Consumer Marketing; Journal of Business and Industrial Marketing; International Review of Financial Analysis; European Journal of Management and Business Economics; Business Strategy And The Environment; Australasian Marketing Journal	**2**
Tourism Management; Telematics and Informatics; Strategic Direction; Society and Business Review; Review of Managerial Science; Qualitative Market Research; Problems and Perspectives in Management; Prakseologia; Organization Studies; Organization Science; Organization and Environment; Organization; Natural Resources Forum; Multinational Business Review; Marketing Letters; Management of Environmental Quality an International Journal; Management and Organization Review; Long Range Planning; Journalism and Mass Communication Quarterly; Journal of Technology Transfer; Journal of Product and Brand Management; Journal of Marketing Management; Journal of Macromarketing; Journal of Islamic Marketing; Journal of Financial Stability; Journal of Environmental Management; Journal of Consumer Behaviour; Journal of Communication Management; Journal of Business Ethics Education; Journal of Brand Management; Journal of Banking and Finance; International Review of Finance; International Journal of Financial Studies; International Journal of Ethics and Systems; International Journal of Emerging Markets; International Journal of Contemporary Hospitality Management; International Journal of Business Innovation and Research; International Journal of Business Governance and Ethics; International Journal of Bank Marketing; International Journal of Accounting Information Systems; Human Resource Management; Human Relations; Global Strategy Journal; Finance Research Letters; European Management Review; European Management Journal; European Journal of Marketing; European Journal of Finance; European Business Review; Environment Development And Sustainability; Decision Support Systems; Current Psychology; Credit and Capital Markets; Cogent Business and Management; Chinese Management Studies; Business Ethics; The Environment and Responsibility; Business Ethics Quarterly; Business Ethics Environment and Responsibility; Business Ethics; Business and Society Review; Business and Human Rights Journal; British Accounting Review; Asia Pacific Journal of Business Administration; Applied Economics Letters; Accounting Forum; International Journal of Retail and Distribution Management.	**1**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z baz bibliograficznych.

Tabela 1.3. Wykaz 20 artykułów o największej cytowalności na dzień 13.06.2024 r.

Lp.	Artykuł	Cytowanie
1	Charles, K., Germann, F. i Grewal, R. (2016). Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance. *Journal of Marketing*, *80*(2), 59-79. https://doi.org/10.1509/jm.15.03	**320**
2	Grappi, S., Romani, S. i Bagozzi, R. P. (2013). Consumer Response to Corporate Irresponsible Behavior: Moral Emotions and Virtues. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1814-1821. https://doi.org/ 10.1016/j.jbusres.2013.02.002	**307**
3	Kölbel, J. F., Busch, T. i Jancso, L. M. (2017). How Media Coverage of Corporate Social Irresponsibility Increases Financial Risk. *Strategic Management Journal*, *38*(11), 2266-2284. https://doi.org/10.1002/smj.2647	**280**
4	Lin-Hi, N. i Müller, K. (2013). The CSR Bottom Line: Preventing Corporate Social Irresponsibility. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1928-1936. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.015	**210**
5	Xie, C., Bagozzi, R. P. i Grønhaug, K. (2015). The Role of Moral Emotions and Individual Differences in Consumer Responses to Corporate Green and Non-Green Actions. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43*(3), 333-356. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0394-5	**206**
6	Jackson, G., Bartosch, J., Avetisyan, E. i in. (2020). Mandatory Non-Financial Disclosure and Its Influence on CSR: An International Comparison. *Journal of Business Ethics*, *162*, 323-342. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04200-0	**202**
7	Price, J. M. i Sun, W. B. (2017). Doing Good and Doing Bad: The Impact of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility on Firm Performance. *Journal of Business Research*, *80*, 82-97. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.007	**200**
8	Antonetti, P. i Maklan, S. (2016b). Social Identification and Corporate Irresponsibility: A Model of Stakeholder Punitive Intentions. *British Journal of Management*, *27*(3), 583-605. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12168	**158**
9	Sweetin, V. H., Knowles, L. L., Summey, J. H. i McQueen, K. S. (2013). Willingness-to-Punish the Corporate Brand for Corporate Social Irresponsibility. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1822-1830. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.003	**150**
10	Murphy, P. E. i Schlegelmilch, B. B. (2013). Corporate Social Responsibility and Corporate Social Irresponsibility: Introduction to a Special Topic Section. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1807-1813. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.00	**122**

11	Lenz, I., Wetzel, H. A. i Hammerschmidt, M. (2017). Can Doing Good Lead to Doing Poorly? Firm Value Implications of CSR in the Face of CSI. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *45*(5), 677-697. https://doi.org/10.1007/s11747-016-0510-9	**101**
12	Herzig, Ch. i Moon, J. (2013). Discourses on Corporate Social Ir/Responsibility in the Financial Sector. *Journal of Business Research*, *66*(2013), 1870-1880. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.008	**98**
13	Tillmann, W., Pelin, B. i Hall, Z. R. (2008). The Dark Side of Retailing: Towards a Scale of Corporate Social Irresponsibility. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *36*(2), 124-142. https://doi.org/10.1108/09590550810853075	**90**
14	Riera, M. i Iborra, M. (2017). Corporate Social Irresponsibility: Review and Conceptual Boundaries. *European Journal of Management and Business Economics*, *26*(2), 146-162. https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-009	**85**
15	Pearce, C. L. i Manz, C. C. (2011). Leadership Centrality and Corporate Social Ir-Responsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership on CSIR. *Journal of Business Ethics*, *102*(4), 563-579. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0828-7	**75**
16	Windsor, D. (2013). Corporate Social Responsibility and Irresponsibility: A Positive Theory Approach. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1937--1944. 10.1016/j.jbusres.2013.02.016	**73**
17	Chiu, S. C. i Sharfman, M. (2018). Corporate Social Irresponsibility and Executive Succession: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*, *149*(3), 707-723. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3089-7	**58**
18	Wang, S. L. i Li, D. (2019). Responding to Public Disclosure of Corporate Social Irresponsibility in Host Countries: Information Control and Ownership Control. *Journal of International Business Studies*, *50*(8), 1283-1309. https://doi.org/10.1057/s41267-019-00224-w	**56**
19	Stäbler, S. i Fischer, M. (2020). When Does Corporate Social Irresponsibility Become News? Evidence from More Than 1,000 Brand Transgressions across Five Countries. *Journal of Marketing*, *84*(3), 46-67. https://doi.org/10.1177/0022242920911190	**51**
20	Alcadipani, R. i de Oliveira Medeiros, C. R. (2020). When Corporations Cause Harm: A Critical View of Corporate Social Irresponsibility and Corporate Crimes. *Journal of Business Ethics*, *167*(2), 285-297. http://www.jstor.org/stable/45386658	**45**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z baz bibliograficznych.

Tabela 1.4. Teorie i perspektywy badań dotyczących CSI

Teorie i perspektywy	Suma całkowita	Składniki i antecedencje	Konsekwencje dla interesariuszy	Inne
Teoria/perspektywa instytucjonalna	25	18	7	1
Teoria interesariuszy	24	12	8	2
Teoria atrybucji	10		9	1
Teoria agencji i *Upper echelons theory*	7	6		1
Teorie moralne (teoria podstaw moralnych, teoria licencjonowania moralnego, perspektywa psychologii moralnej, model oddzielenia moralnego)	6	3	3	-
Perspektywy poznawcze (ujęcie poznawcze, teoria błędu poznawczego, teoria emocji poznawczych, teoria dysonansu poznawczego)	5	2	3	-
Deontologia	5	3	2	-
Utylitaryzm	4	-	4	-
Teoria oczekiwań	4	-	4	-
Teoria legitymizacji	4	-	4	-
Behawioralna teoria organizacji	3	3	-	-
Teoria zasobowa	3	3	-	-
Teoria tożsamości społecznej	3	3	-	-
Teoria anomii	2	-	2	-
Teoria wartości	2	2	-	-
Teoria *shareholders*	2	2	-	-
Teoria cyklu życia organizacji	2	2	-	-
Teoria sieci społecznościowych	2	-	2	-
Inne teorie*	25	14	21	1

*Artykuły, które nie określają wyraźnie zastosowanej perspektywy teoretycznej, nie są liczone. W związku z tym, że niektóre artykuły dotyczą wielu tematów, rzeczywiste liczby są wyższe.

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1.5. Klasyfikacja badań z zakresu społecznej nieodpowiedzialności z perspektywy jej konceptualizacji

	Suma całkowita		Konceptualizacja podstawowa		Konceptualizacja rozszerzona (instytucjonalizacja) (zazwyczaj jako elementy w innych etapach procesu badawczego)						Inne	
Obszar klasyfikacji	Liczba*	%	Liczba	%	Składniki i antecedencje**		Konsekwencje***		Suma całkowita	%	Liczba	%
					Liczba	%	Konsekwencje dla interesariuszy wewnętrznych	Konsekwencje dla interesariu-szy zewnętrznych				
1. Typ artykułu							Suma	Suma				
Koncepcyjny	25	14,5	15	8,6	17	9,8	4	2	6	3,4	4	2,5
Przeglądowy	11	6,3	7	4	1	0,5	2	1	3	1,7	-	-
Empiryczny (badania jakościowe)	20	11,6	4	2,4	9	5,3	1	4	5	2,8	-	-
Empiryczny (badania ilościowe)	113	65,3	-	-	30	17,3	24	30	64	36,9	14	8
Empiryczny (badania mieszane)	4	2,3	-	-	-	-	-	3	3	1,7	1	0,5
Suma całkowita	173	100	26	15	57	33	31	40	71	41	19	11

Tabela 1.5, cd.

Obszar klasyfikacji	Suma całkowita		Konceptualizacja podstawowa		Konceptualizacja rozszerzona (instytucjonalizacja) (zazwyczaj jako elementy w innych etapach procesu badawczego)						Inne	
	Liczba*	%	Liczba	%	Składniki i antecedencje**		Konsekwencje***		Suma całkowita	%	Liczba	%
					Liczba	%	Konsekwencje dla interesariuszy wewnętrznych	Konsekwencje dla interesariuszy zewnętrznych				
2. Metody badawcze							Suma	Suma				
Systematyczny przegląd literatury przedmiotu	11	6,3	7	4,0	1	0,6	2	1	3	1,7	-	-
Analiza treści	3	1,7	1	0,6	1	0,6	-	1	1	-	-	-
Studium przypadku	17	9,8	3	1,7	11	6,3	-	3	3	1,7		
Wywiad	27	15,6	-	-	14	8	-	7	7	4	8	4,6
Ankieta	39	22,5	-	-	15	8,5	10	11	21	12,1	2	1,2
Grupa fokusowa	2	1,2	-	-	-	-	-	1	1	0,6	1	0,6
Eksperyment	1	0,7	-	-	-	-	-	1	1	0,6	-	-
Analiza danych wtórnych	73	42,2	-	-	29	16,7	22	15	37	21,3	7	4,0
Suma całkowita	173	100	11	6,3	71	41	34	40	74	42,7	18	10,4

3. Typ badań												
Badania przekrojowe	78	53	4	2,7	18	12,2	14	26	40	27,2	16	10,8
Analiza danych podłużnych	69	47	-	-	28	19,0	18	11	28	19,0	12	8,1
Suma całkowita	147	100	4	2,7	46	31,2	32	37	68	46,2	28	19,0
4. Rola zmiennej												
Zmienna niezależna	65	56,5	-	-	-	-	27	38	65	56,5	-	-
Zmienna zależna	50	43,5	-	-	50	43,5	-	-	-	-	-	-
Suma całkowita	115	100	-	-	50	43,5	27	38	65	56,	-	-

* Niektóre artykuły dotyczyły wielu tematów, dlatego faktyczne liczby były wyższe. Całkowita suma nie daje 100% z uwagi na prezentację wybranych problematyk z uwzględnieniem konceptualizacji.

** Całkowite antecedencje różnią się od sum częściowych, ponieważ cztery artykuły są wielopoziomowe.

*** Konsekwencje całkowite różnią się od sum częściowych, ponieważ kilka artykułów dotyczy konsekwencji wewnętrznych i zewnętrznych.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z baz bibliograficznych.

Stanowią one 15% całości[25]. Są to głównie artykuły teoretyczne, które mają na celu opisanie, zdefiniowanie lub rozwinięcie koncepcji, podając definicje CSI i opisując jej naturę, główne cechy lub ewolucję. Rozważania dotyczące konceptualizacji rozszerzonej (instytucjonalizacji), zazwyczaj jako etapy w innych fazach procesu badawczego, stanowią zdecydowaną większość (74%) i odnoszą się najczęściej do składników koncepcji i antecedencji na poziomie indywidualnym, organizacyjnym oraz instytucjonalnym (33%), a także do konsekwencji społecznej nieodpowiedzialności dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (41%)[26]. W tym zbiorze 11% należy do artykułów z grupy „inne", czyli niemieszczących się w zbiorach z zakresu dwóch typów konceptualizacji. W zbiorczym zestawieniu publikacji z zakresu CSI należy odnotować dominującą pozycję artykułów o charakterze empirycznym. Oprócz artykułów koncepcyjnych i przeglądowych, najwięcej publikacji zawiera prezentację wyników ilościowych badań empirycznych – 113 artykułów (65,3%), jakościowych – 20 artykułów (11,6%), a mieszanych – 4 artykuły (2,3%)). Badania antecedentne są wykorzystywane do analizy czynników wpływających na CSI poprzez rozważenie CSI jako wyniku (zmiennej zależnej). Badania konsekwencji badają wpływ CSI, traktując go jako tzw. czynnik poprzedzający (zmienna niezależna).

Szczegółowa klasyfikacja badań z zakresu społecznej nieodpowiedzialności dowodzi niewielkiej liczby artykułów w pełni koncepcyjnych. Okazuje się, że tylko 25 (14,5%) artykułów dotyczy konceptualizacji CSI, a 11 (6,3%) przedstawia przeglądy literatury. W podstawowej konceptualizacji – 15 (8,6%) to artykuły w pełni teoretyczne, a 7 (4%) – przeglądowe. W rozszerzonej konceptualizacji 17 (9,8%) artykułów koncepcyjnych dotyczy antecedencji w ujęciu koncepcyjnym, a jeden (0,5%) w ujęciu przeglądowym. Konsekwencje zbiorczo (dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych) są rozważane w 3,4% artykułów koncepcyjnych i w 1,7% artykułów przeglądowych. Na zbiór pozycji koncepcyjnych poza opisywanymi głównymi merytorycznymi zagadnieniami składa się 2,5% artykułów. Wszystkie prace z analizowanego zbioru liczącego 173 pozycje w podstawie teoretycznej prezentują syntetyczną albo mniej lub bardziej rozszerzoną analizę sposobów rozumienia społecznej odpowiedzialności. W warstwie metodologicznej należy odnotować 4 artykuły empiryczne prezentujące wyniki badań jakościowych (2,4%), które prezentują konceptualizację podstawową. Metodami badawczymi dominującymi w konceptualizacji podstawowej

---

[25] Wszystkie wartości procentowe oznaczają udział wymienianych liczb artykułów w całym ich zbiorze (173).

[26] Dokładna analiza definicji oraz poszczególnych elementów konceptualizacji stanowi treść poszczególnych podrozdziałów pracy.

są systematyczny przegląd literatury (7 artykułów – 4,0%), studium przypadku (3 artykuły –1,7%) oraz analiza treści (1 artykuł – 0,6%), a najbardziej charakterystyczny typ badań to badania przekrojowe, z którymi można się zapoznać w 4 artykułach.

W konceptualizacji rozszerzonej (instytucjonalizacji) najwięcej artykułów empirycznych dotyczących składników i antecedencji, przedstawia wyniki ilościowych badań (30 artykułów – 17,3%), zdecydowanie mniej – jakościowych (9 artykułów – 5,3%), natomiast metody mieszane nie znalazły zainteresowania wśród badawczy tych zagadnień. Najczęściej stosowanymi metodami badań dla weryfikacji jest analiza danych wtórnych (29 artykułów – 16,7%), ankietowanie (15 artykułów – 8,5%), wywiad (14 artykułów – 8%) oraz studium przypadku (11 artykułów – 6,3%). Najmniej – systematyczny przegląd literatury przedmiotu (1 artykuł – 0,6%) i analiza treści (1 artykuł – 0,6%). Badania przekrojowe stanowiły 12,2%, a analiza danych podłużnych 19%. Rola zmiennej zależnej była wiodąca w badaniu antecedencji (50 artykułów prezentowało takie ujęcie zmiennych).

Ocena konsekwencji CSI, czyli kolejnego elementu konceptualizacji rozszerzonej, znajduje zazwyczaj swoje odzwierciedlenie w badaniach ilościowych (64 artykuły – 36,9%), jakościowych (5 artykułów – 2,8%) i mieszanych (3 artykuły – 1,7%). Najpopularniejsze metody badawcze stosowane do weryfikacji tego zagadnienia to: analiza danych wtórnych (37 artykułów – 21,3%), ankietowanie (21 artykułów – 12,1%) i wywiad (7 artykułów – 4%). Najmniejsze zainteresowanie wśród badaczy konsekwencji zdobyły: studium przypadku (3 artykuły – 1,7%) oraz systematyczny przegląd literatury przedmiotu (3 artykuły – 1,7%). Interesujące jest pojawienie się w tej grupie pojedynczych artykułów z wykorzystaniem metod badawczych takich jak grupa fokusowa oraz eksperyment. Natomiast najpopularniejszymi badaniami były badania przekrojowe (27,2%) oraz analiza danych podłużnych (19,0%), a dominującą zmienną: zmienna niezależna (65 artykułów – 56%).

W zbiorze artykułów „innych" znalazło się 14 artykułów z wynikami ilościowych badań empirycznych, jeden z mieszanymi badaniami, w 8 artykułach wykorzystano wywiad, w 7 – analizę danych wtórnych, a w jednym badano grupę fokusową. W 10,8% artykułach z tego zbioru zastosowano badaniach przekrojowe, a w 8,1% analizę danych podłużnych.

Najważniejsze badania z zakresu konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa i ich przedstawicieli zaprezentowano w tab. 1.6.

Tabela 1.6. Najważniejsze badania z zakresu konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa i ich przedstawiciele

Badania z zakresu konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa			
Typ konceptualizacji	**Główne obszary badań**	**Wybrane zagadnienia i problemy badawcze**	**Główni przedstawiciele**
1	**2**	**3**	**4**
I. Konceptualizacja podstawowa	*Znaczenie i istota społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSI)*	1. Znaczenie CSI: – geneza CSI, – ewolucja CSI, – cechy CSI, – określenie ram analizy i oceny nieodpowiedzialnych zachowań w przedsiębiorstwach. 2. Sposoby rozumienia pojęcia/tworzenie definicji i składniki pojęcia/modelowe ujęcie: – klasyfikacja różnorodnych składników koncepcji z perspektywy definicji, – ogólne rozważania dotyczące intencjonalności działań, – ogólne skutki negatywnych zachowań, – ogólna kontekstowość społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, – relacje CSI z CSR, – CSI a pojęcia/podejścia/orientacje/koncepcje pokrewne (np. *greenwashing*, dewiacje korporacyjne, oszustwa korporacyjne, nielegalność korporacyjna, wykroczenia korporacyjne i fałszywe informacje finansowe) – modele CSI.	Antonetti i Maklan (2016 a; 2016 b); Arli i in. (2017); Armstrong (1977); Asmussen i Fosfuri (2019); Brammer i in. (2021); Campbell (2007); Clark i in. (2022); Corciolani i in. (2020); Ferry (1962); Fiaschi i in. (2017); Godfrey (2005); Godfrey i in. (2009); Greenwood (2007); Hoi i in. (2013); Jones i in. (2009); Kang i in. (2016); Kim i Lyon, 2015; Kotchen i Moon (2012); Lange i Washburn (2012); Lee i in. (2018); Lin-Hi i Müller (2013); Matten i Moon (2008); McMahon (1999); Mena i in. (2016); Oh i in. (2018); Pearce i Manz (2011); Popa i Salanţă (2014); Riera i Iborra (2017); Strike i in. (2006); Volgger i Huang (2019); Wagner i in. (2008); Williams i Zinkin (2008); Windsor (2013)

II. Konceptualizacja rozszerzona (instytucjonalizacja)	*Składniki i antecedencje CSI*	I. Ustalanie ram konceptualizacji: – CSI jako koncepcja zarządzania (szczątkowe rozważania), – klasyfikacja wybranych składników koncepcji zarządzania. II. Uwarunkowania zewnętrzne 1. Antecedencje instytucjonalne: – wpływ biznesu międzynarodowego na społecznie nieodpowiedzialne działania, szczególnie w odniesieniu do przedsiębiorstw wielonarodowych, – implikacje otoczenia instytucjonalnego w kraju pochodzenia i kraju przyjmującym przedsiębiorstwa wielonarodowe, – wpływ instytucji formalnych i nieformalnych na prawdopodobieństwo wystąpienia CSI, – rola globalnych łańcuchów wartości, które dzięki swoim sprzecznym standardom zwiększają szansę zachowań CSI w klastrach MŚP w krajach rozwijających się, – wpływ kapitału społecznego, sieci społecznych i kultury narodowej na ograniczanie CSI, – wpływ warunków ekonomicznych na CSI, – rola poziomu konkurencji w sektorze w zwiększaniu CSI, – prawdopodobieństwo wystąpienia CSI w różnych systemach gospodarczych, – zakres angażowania się przedsiębiorstw w zachowania CSI celem uzyskania legitymizacji w środowiskach instytucjonalnych o słabych systemach prawnych, wysokim poziomie korupcji i słabych przepisach, – regulacje prawne dotyczące wolności mediów w poszczególnych państwach i skłonności do reagowania na stosowanie przez przedsiębiorstwa społecznie nieodpowiedzialnych praktyk, – uwarunkowania kulturowe społecznie nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstw.	Alzola (2019); Antonetti i Maklan (2016a; 2016 b); Asmussen i Fosfuri (2019); Atay i Terpstra-Tong (2020); Boudier i Bensebaa (2011); Brammer i in. (2021); Campbell (2007); Chiang i in. (2017); Chircop i in. (2018); Christensen i in. (2014); Clark i in. (2022); Corciolani i in. (2020); Cuervo-Cazurra (2016); Delmas i Burbano (2011); Earle i in. (2010); Elia i in. (2024); Fiaschi i in. (2017); Godfrey i in. (2009); Hasan i in. (2017); Herzig i Moon (2013); Hong i Kostovetsky (2012); Jain i Zaman (2020); Jeong i Kim, 2020; Keig i in. (2015); Kim i Lyon (2015); Lee i in. (2018); Lund-Thomsen i in. (2016); Matten i Moon (2005); Matten i Moon, (2008); Mazzei i in. (2015); Mombeuil i in. (2019); Muethel (2013); Nieri i Giuliani (2018); Oh i in. (2018); Ormiston i Wong (2013); Pearce i Manz (2011, 2014); Richards i Sang (2021); Riera i Iborra (2017); Sampath i in. (2018); Surroca i in. (2013); Tang i in. (2015); Zhao i in. (2014); Uzun i in. (2004); Volgger i Huang (2019); Walker i in. (2019); Yuan i in. (2020); Zaman i in. (2021)

Tabela 1.6, cd.

1	2	3	4
II. Konceptualizacja rozszerzona (instytucjonalizacja), cd.	*Składniki i antecedencje CSI, cd.*	III. Uwarunkowania wewnętrzne 2. Antecedencje organizacyjne: – inwestowanie przedsiębiorstwa w zasoby niematerialne jako czynnik wpływający na CSI, – inwestycje przedsiębiorstw wielonarodowych w globalne marki społeczne i ich wpływ na CSI, – wpływ reputacji finansowej na CSI poprzez zmiany ratingów obligacji, – wpływ monitorowania organizacyjnego i kontroli na CSI, – wpływ rodzaju własności biznesu (np. rodzinne/nierodzinne) i form organizacyjno-prawnych na CSI, – wpływ konstrukcji spółek kapitałowych na dyskryminowanie przez akcjonariuszy innych grup interesariuszy, – strategia biznesowa a CSI, – strategia zasobów ludzkich a CSI, – wpływ przejawów kultur organizacyjnych na CSI, – ład korporacyjny jako ważny czynnik CSI. 3. Antecedencje indywidualne: – przywództwo w CSI, – scentralizowany system przywództwa pozbawiony kontroli i równowagi i jego wpływ na CSI, – relacja między cechami charakteru menedżerów wyższego szczebla a podejmowaniem decyzji związanych z CSI, – moralne cechy menedżerów a podejmowanie społecznie nieodpowiedzialnych działań, – wpływ cech demograficznych, takich jak staż pracy dyrektorów generalnych lub horyzonty kariery, jako czynników poprzedzających nieodpowiedzialne zachowanie, – orientacja (lub umiejętności) polityczna dyrektora generalnego jako czynnik poprzedzający CSI.	

	Konsekwencje dla interesariuszy wewnętrznych	1. Społeczna nieodpowiedzialność względem właścicieli i inwestorów: – rozpatrywanie reakcji właścicieli i inwestorów na zmiany cen akcji oraz wynikająca z nich wartość rynkowa przedsiębiorstw, – wpływ stosowania szkodliwych społecznie praktyk na wartość przedsiębiorstwa. 2. Społeczna nieodpowiedzialność względem menedżerów: – znaczenie osobowych cech kierowników w gotowości do podejmowania szkodliwych społecznie nieodpowiedzialnych działań, – konsekwencje dla menedżerów dotyczące braku decentralizacji oraz stosowania bardziej partycypacyjnych stylów zarządzania, z perspektywy CSI. 3. Społeczna nieodpowiedzialność względem pracowników: – praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, które prowadzą do pułapki ubóstwa, – niekorzystne efekty metody downsizingu dla pracowników przedsiębiorstw.	Ackoff i Pourdehnad (1997); Armstrong (1977); Armstrong i Green (2013); Chen i in. (2018); Chiu i Sharfman (2018); Christensen i in. (2014); Demacarty (2009); Groening i Kanuri (2018); Kang i in. (2016); Kemp i Pontoglio (2011); Ketola (2010); Kölbel, (2017); Lee i in. (2018); Lenz i in. (2017); Long (2012); Marens (2010); McMahon (1999); Muethel (2013); Muller i Kräussl (2011); Oikonomou i in. (2012); Pearce i in. (2014); Pearce i Manz (2011); Price i Sun (2017); Richards i Sang (2019); Salaiz (2016); Walker i in. (2016); Walker i in. (2019)
	Konsekwencje dla interesariuszy zewnętrznych	1. Społeczna nieodpowiedzialność względem klientów: – wyjaśnianie procesów prowadzących do reakcji obecnych i potencjalnych klientów wobec przedsiębiorstw stosujących praktyki szkodliwe społecznie, – analiza emocji, takich jak złość i pogarda wobec łamiących zasady współżycia społecznego przedsiębiorstw, z drugiej zaś strony takich uczuć, jak współczucie wobec osób pokrzywdzonych przez przedsiębiorstwa (np. pracowników), – badania dotyczące kosztów i innych negatywnych skutków nieodpowiedzialnego i korupcyjnego zachowania, – badanie reakcji konsumentów na nieodpowiedzialne działania korporacji, – badanie procesów poznawczych i motywacyjnych leżących u podstaw wpływu konserwatyzmu konsumentów na postrzeganie przez nich społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR) oraz na postrzeganie przez nich przedsiębiorstw nieodpowiedzialnych i odpowiedzialnych,	Antonetti (2016); Antonetti i Anesa, (2017); Antonetti i Maklan (2016); Antonettii i Maklan, (2016 b); Antonetti i Maklan, (2018); Carvalho i in. (2015); Coombs (1998); Coombs i Holladay (2015); Cuervo-Cazurra (2016); Diers (2012); Ferreira i Ribeiro (2017); Gilmore i in. (2007); Grappi i in. (2013); Harjoto i Salas (2017); Herzig i Moon (2013); Ireland (2010); Jasinenko i in. 2020; Keig i in. (2015);

Tabela 1.6, cd.

1	2	3	4
	Konsekwencje dla interesariuszy zewnętrznych, cd.	– reakcje konsumentów na społecznie nieodpowiedzialne zachowania dotyczące oceny przedsiębiorstwa przez pryzmat jego marki, skłonność do zakupu produktu, skłonność do rozpowszechniania negatywnych informacji o firmie oraz chęć wzięcia udziału w bojkocie produktów takiej organizacji. 2. Społeczna nieodpowiedzialność względem dostawców i innych partnerów biznesowych: – społecznie nieodpowiedzialne działania przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw i ich wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstwa, – decyzje dotyczące wyboru dostawców z uwzględnieniem stosowanych przez nich praktyk odpowiedzialnych i nieodpowiedzialnych społecznie. 3. Społeczna nieodpowiedzialność względem konkurentów: – rola poziomu konkurencji w zwiększaniu CSI, – konceptualizowanie CSI jako zdolność, która może zapewnić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwom wielonarodowym konkurującym w skorumpowanym środowisku, – stosowanie praktyk monopolistycznych eliminujące konkurentów. 4. Społeczna nieodpowiedzialność względem społeczności (w tym lokalnych), społeczeństwa, państwa i środowiska naturalnego: – negatywny wpływ dysfunkcyjnego elementu (eksploatacja złóż ropy naftowej w rejonie delty Nigru), wyeksponowanego z szerszego zbioru społecznie nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa, na zdrowie ludności zamieszkującej tamten rejon,	Ketola (2010); Koch-Bayram i Biemann (2024); Kucuk (2018); Lange i Washburn (2012); Lin-Hi i Müller (2013); Lin i in. (2016); Long (2012); McMahon (1999); Mena i in. (2016); Nordbye i in. (2018); Nunes (2018); Perks i in. (2013); Putrevu i in. 2012; Rothenhoefer (2019); Sweetin i in. (2013); Tench i in. (2007); Tench i Jones (2015); Trautwein i Lindenmeier, (2019); Vanhamme i in. (2015); Voliotis i in. (2016); Wagner i in. (2008); Wang i Li (2019); Xie i Bagozzi, (2019); Xie i in. (2015)

	Konsekwencje dla interesariuszy zewnętrznych, cd.	– negatywne skutki dla społeczności lokalnej wynikające z zamknięcia zakładu produkcyjnego, – wpływ społecznie nieodpowiedzialnych praktyk przedsiębiorstw na ich reputację; – skłonność ludzi jako potencjalnych interesariuszy do karania firm za stosowanie szkodliwych społecznie praktyk, – potencjał komunikatów o społecznej odpowiedzialności do neutralizowania wiadomości o szkodliwych praktykach przedsiębiorstw, – rola mediów w komunikowaniu o szkodliwych praktykach przedsiębiorstw, – rola tradycyjnych i nowych mediów (social mediów) w eliminowaniu szkodliwych praktyk z działalności gospodarczej, – zależność między przyzwoleniem władz na korupcję a stosowaniem szkodliwych społecznie praktyk przez przedsiębiorstwa, – współpraca między korporacją a władzami państwa jako przyczyna społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw, – analiza sytuacji, w których jednostki administracji państwowej traktują w sposób uprzywilejowany określone przedsiębiorstwo w zamian za zobowiązania do podjęcia korzystnej społecznie działalności, z której zarządzający się nie wywiązują, – stosowanie nieodpowiedzialnych praktyk wynikające z panującego przyzwolenia na niszczenie środowiska oraz braku wiedzy menedżerów najwyższego szczebla na temat konsekwencji takich działań w określonych krajach itd.	

Źródło: opracowanie własne na podstawie cytowanej literatury przedmiotu.

Podobnie jak w przypadku ilościowej analizy publikacji, odnosząc rozważania do teoretycznej koncepcji (punkt 1.5.1), można było dzięki analizie zagadnień i problemów badawczych pogrupować je zgodnie z logiką ogólnej konceptualizacji (Babbie, 2008; Colquitt i Zapata-Phelan, 2007; Danielson, 2004; Nowak, 2010) na konceptualizacje: podstawową i rozszerzoną[27]. W ramach konceptualizacji podstawowej kluczowym nurtem badawczym jest *znaczenie i istota społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSI)*, na które składają się rozważania związane ze *znaczeniem CSI*, *sposobami rozumienia pojęcia/tworzeniem definicji i składnikami pojęcia* oraz *z ujęciami modelowymi CSI*. Konceptualizacja rozszerzona zawiera wyniki badań z zakresu *ustalenia ram konceptualizacji, składników* oraz *instytucjonalnych*, *organizacyjnych* i *indywidualnych antecedencji CSI*, a także *konsekwencji dla interesariuszy wewnętrznych* i *zewnętrznych*.

Kluczowe zagadnienia i problemy dotyczące znaczenia CSI w ramach *konceptualizacji podstawowej* związane są z jej genezą, ewolucją i cechami, a także z określeniem ram analizy i oceny nieodpowiedzialnych zachowań w przedsiębiorstwach. Przywoływanie definicji i określenie składników pojęcia to kolejny nurt badań, w którym można odnaleźć klasyfikację różnorodnych składników pojęcia i koncepcji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, rozważania dotyczące intencjonalności działań, skutków negatywnych zachowań oraz kontekstowości CSI. Ważnym, ale problematycznym elementem są rozważania dotyczące relacji CSI z CSR, a także między CSI a pojęciami pokrewnymi. Ustalenie ram konceptualizacji ma miejsce przede wszystkim w części prac dotyczących prezentacji modeli teoretycznych CSI.

W publikacjach zaliczanych do kategorii *konceptualizacji rozszerzonej* można się doszukać szczątkowych/pojedynczych rozważań o argumentacji na rzecz możliwości zaliczenia CSI do kanonu współczesnych koncepcji zarządzania. Jako wynik modelowego ujęcia (propozycja modeli teoretycznych) można odnaleźć w publikacjach problematyczne rozważania o wybranych składnikach CSI, które – w przypadku instytucjonalizacji pojęcia – mają wpływ na efekty CSI w przedsiębiorstwie i poza nim.

Ważnym i problematycznym elementem w zbiorze konceptualizacji rozszerzonej są *antecedencje*, które można podzielić na *zewnętrzne* i *wewnętrzne*. Do *zewnętrznych* należą *instytucjonalne antecedencje* CSI związane z wpływem elementów otoczenia społeczno-gospodarczego oraz rynkowego na społecznie

[27] Ze względu na szczegółową prezentację przedstawicieli wymienionych nurtów badawczych oraz rozważania zawarte w poszczególnych częściach niniejszej monografii zrezygnowano w tym miejscu z rozszerzonej ich charakterystyki oraz cytowań.

nieodpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw. Szczegółowe problemy dotyczą m.in.: globalnego, międzynarodowego i instytucjonalnego kontekstu zarządzania przedsiębiorstwami wielonarodowymi i jego wpływu na CSI; wpływu na prawdopodobieństwo wystąpienia w CSI takich czynników, jak instytucje formalne i nieformalne, globalne łańcuchy dostaw, kapitał społeczny, sieci społeczne, kultura narodowa, ekonomiczne elementy systemu gospodarczego, regulacje prawne, konkurencja w sektorze itd.

Do *antecedencji wewnętrznych* należy zaliczyć *antecedencje organizacyjne* i *indywidualne*. Organizacyjne predyktory to głównie badanie wpływu specyfiki formalno-organizacyjnej architektury przedsiębiorstwa, realizacji strategii biznesowych i strategii funkcjonalnych oraz przejawów kultury organizacyjnej na skłonności do społecznie nieodpowiedzialnych zachowań. Do szczegółowych problemów rozważanych w tej grupie artykułów można zaliczyć wpływ na CSI takich czynników, jak: inwestowanie przedsiębiorstwa w zasoby niematerialne, inwestycje przedsiębiorstw wielonarodowych w globalne marki społeczne, reputacja finansowa, procesy wielowymiarowej kontroli organizacyjnej, rodzaj własności, struktura formalnoprawna, strategia ZZL, ład korporacyjny itd.

Badanie *indywidualnych antecedencji* CSI dotyczy społecznie nieodpowiedzialnego przywództwa, a także indywidualnych cech charakteru oraz kompetencji menedżerów, które stają się przyczyną podejmowania decyzji o negatywnym działaniu. Szczegółowe problematyczne kwestie rozpatrywane w publikacjach, a dotyczące oddziaływania na CSI, to: scentralizowany system przywództwa, wybrane elementy modelu kompetencyjnego menedżera, wybrane cechy demograficzne.

Rozbudowaną grupą publikacji w ramach konceptualizacji rozszerzonej są *konsekwencje* CSI dla *interesariuszy wewnętrznych* i *zewnętrznych*. W przypadku konsekwencji dla interesariuszy wewnętrznych badane są problemy skutków CSI względem właścicieli i inwestorów, menedżerów oraz pozostałych pracowników. Dotyczą one m.in.: reakcji właścicieli i inwestorów na zmiany cen akcji oraz wynikającą z nich wartość rynkową przedsiębiorstw; praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, które prowadzą do pułapki ubóstwa; praktyki stosowania narzędzi CSI i ich wpływu na pracowników, znaczenia osobowych cech kierowników w gotowości do podejmowania społecznie nieodpowiedzialnych działań i wynikających z nich szkód itd.

Problemy badane w ramach *konsekwencji dla interesariuszy zewnętrznych* dotyczą: klientów, dostawców i innych partnerów biznesowych, konkurentów oraz społeczności (w tym lokalnych), społeczeństwa, państwa i środowiska naturalnego. Do szczegółowych analiz można zaliczyć m.in.: wyjaśnianie procesów prowadzących do reakcji obecnych i potencjalnych klientów wobec

przedsiębiorstw stosujących praktyki szkodliwe społecznie; analizę emocji osób pokrzywdzonych przez przedsiębiorstwa (np. pracowników) łamiące zasady współżycia społecznego przedsiębiorstw; badania dotyczące kosztów i innych negatywnych skutków nieodpowiedzialnego i korupcyjnego zachowania; badanie reakcji konsumentów na nieodpowiedzialne działania korporacji; społecznie nieodpowiedzialne działania przedsiębiorstw w łańcuchu dostaw i ich wpływ na wartość rynkową przedsiębiorstwa; stosowanie praktyk monopolistycznych, eliminujących konkurentów; negatywne skutki dla społeczności lokalnej wynikające z zamknięcia zakładu produkcyjnego; rolę tradycyjnych i nowych mediów (social mediów) w eliminowaniu szkodliwych praktyk z działalności gospodarczej; analizę sytuacji, w których jednostki administracji państwowej traktują w sposób uprzywilejowany określone przedsiębiorstwo w zamian za zobowiązania do podjęcia korzystnej społecznie działalności, z której zarządzający się nie wywiązują itd.

Przegląd najważniejszych badań z zakresu problematycznego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności pozwala na sformułowanie następujących **wniosków**:

- w analizowanym zbiorze publikacji brakuje badań z zakresu dylematów (w tym: sprzeczności i paradoksów, kwestii problematycznych) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz ich identyfikacji/rozpoznania; niedostatki dotyczą także metodyki badań dylematów;
- niewielka jest liczba artykułów w pełni koncepcyjnych wraz z niedostatkiem rozważań o konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności;
- problematyzacja i tworzenie wiedzy refleksyjnej nie są nazywane wprost, a przejawy rozważań na ten temat są identyfikowane w problemach badawczych;
- problematyczny charakter społecznej nieodpowiedzialności rozpatrywany jest w zróżnicowanym stopniu w każdej analizowanej publikacji, ale z perspektywy ram metodologicznych, tj. problemu/problemów badawczych, prezentacji ograniczeń i kierunków dalszych badań, czyli bez wnikliwej analizy dylematów (w tym dodatkowych: kwestii problematycznych, sprzeczności i paradoksów) – nawiązanie do nich jest wybiórcze;
- badania są dość istotnie zróżnicowane tematycznie, merytorycznie, metodycznie i przestrzennie;
- można zauważyć, iż w niektórych badaniach dość skrótowo i powierzchownie traktowana jest wewnętrznie różnorodna problematyka społecznej nieodpowiedzialności. Jednakowoż niejednoznaczność terminologiczna związana z koncepcją społecznej nieodpowiedzialności skutkuje odmiennym

rozumieniem kategorii. Autorzy, często bez dokładnej analizy dorobku, ale i ze względu na wspomniany brak jedności w uzgodnieniach terminów, powtarzają w swych pracach, definicje/obszary/problemy badawcze – co staje się wręcz koniecznością, bez głębszej refleksji;
- brak (rozszerzenie analizy na wybrane publikacje z literatury szarej nie uzupełniło tej luki) kompleksowych: analizy i syntezy badań dotyczących konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności (w tym brak pozycji monograficznych);
- szczątkowe rozważania na temat trudności w definiowaniu nieodpowiedzialności;
- prace dotyczące rozważań o definiowaniu społecznej nieodpowiedzialności identyfikują w niewielkim stopniu trudności z tym związane;
- analiza relacji CSI z CSR, choć częsta w badanych publikacjach, nie dostarcza rozważań na temat integracji i dezintegracji obu koncepcji;
- niedostatek (prócz kilku publikacji) – w przypadku prezentacji modelowego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności – odniesień do modelowego potencjału społecznej odpowiedzialności;
- brak zintegrowania rozważań na temat kluczowych modeli CSI;
- niedostatki argumentacji na rzecz rozpatrywania społecznej nieodpowiedzialności jako koncepcji zarządzania oraz propozycji w tym zakresie wraz z luką klasyfikacji i opisu różnorodnych składników koncepcji (np. podmiotu i przedmiotu z perspektywy elementów zarządzania);
- mimo częstych rozważań o intencjonalności, antecedencjach i konsekwencjach CSI dla interesariuszy brakuje kompleksowej dyskusji o trudnościach i kontrowersjach z tym związanych itd.

Podsumowując, należy stwierdzić, że stan i kierunki badań nad problematycznym ujęciem społecznej nieodpowiedzialności w kontekście identyfikacji dylematów jej konceptualizacji charakteryzują się istotnymi **lukami**. Mowa tu o lukach: **eksploracyjnej**, **eksplanacyjnej**, **taksonomicznej** i **metodologicznej**, które wymagają zapełnienia.

1.5.3. Metodyka badań właściwych

Zidentyfikowane **luki badawcze** w wyniku oceny badań dotyczących problematycznego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności oraz teoretyczne **założenia** dotyczące identyfikacji dylematów społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa upoważniają do podjęcia decyzji o **kontynuacji rozpoznania** przedmiotowej problematyki.

Celem tej części badań teoretycznych jest **eksploracja, synteza i uporządkowanie dorobku publikacyjnego z perspektywy problematycznego ujęcia konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa** w przekroju:

a) identyfikacji dylematów podstawowej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa,
b) propozycji modelowego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jako koncepcji zarządzania,
c) identyfikacji dylematów rozszerzonej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Osiągnięcie powyższego celu ułatwią następujące **pytania badawcze**:

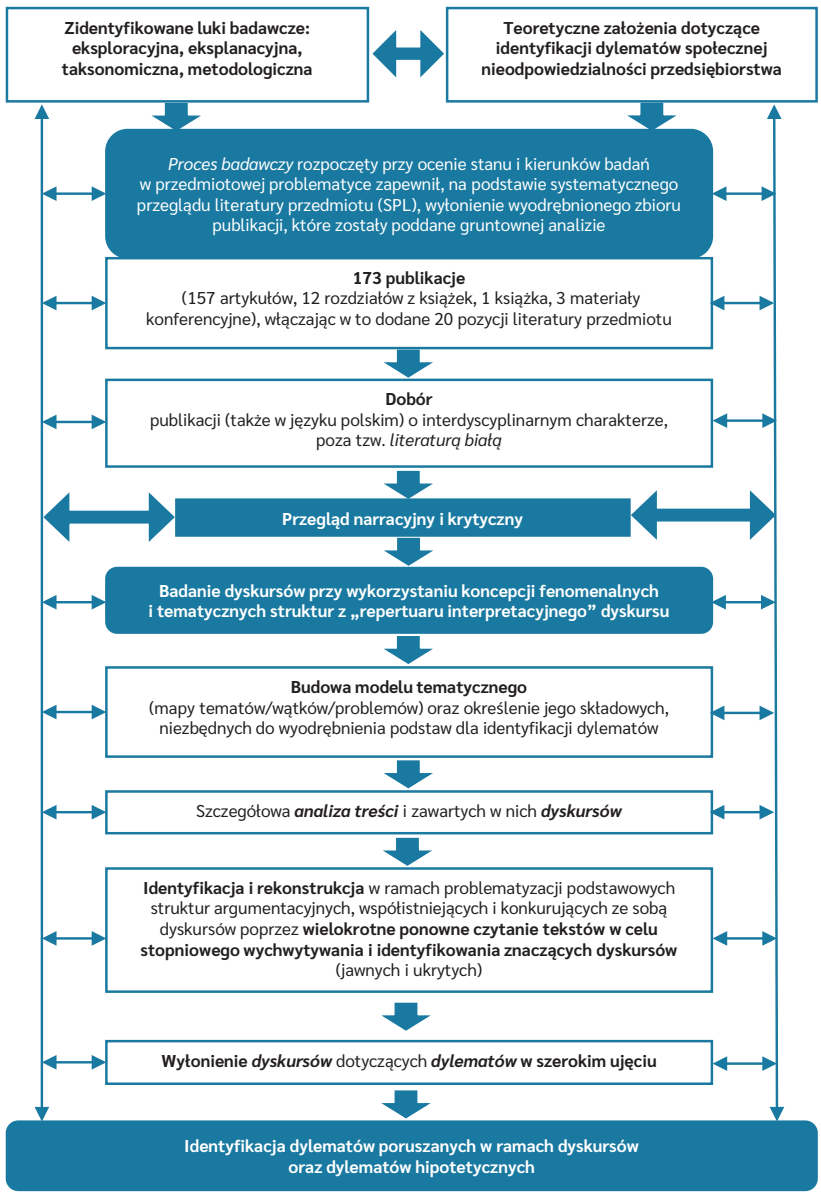
1. **Jakie można zidentyfikować dylematy podstawowej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa? Jaka jest treść owych dylematów?**
   1.1. Jakie można zidentyfikować dylematy związane z rozumieniem pojęcia nieodpowiedzialności?
   1.2. Jakie można zidentyfikować dylematy wynikające z różnorodności i niejednoznaczności pojęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?
   1.3. Jakie można zidentyfikować dylematy dotyczące relacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa?
   1.4. Jakie można zidentyfikować dylematy związane z modelowaniem społecznej nieodpowiedzialności z perspektywy modeli społecznej odpowiedzialności oraz odrębnych modeli społecznej nieodpowiedzialności?
2. **Jakie można zidentyfikować dylematy rozszerzonej konceptualizacji (instytucjonalizacji) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa? Jaka jest treść owych dylematów?**
   2.1. Jakie są przesłanki i treść propozycji modelowego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jako koncepcji zarządzania?
   2.2. Jakie dylematy można zidentyfikować w określaniu podmiotu i przedmiotu społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?
   2.3. Jakie dylematy można zidentyfikować w określaniu intencjonalności w społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?
   2.4. Jakie dylematy są związane z identyfikacją przejawów społecznej nieodpowiedzialności w kontekście zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością w przedsiębiorstwie?

2.5. Jakie można zidentyfikować dylematy związane z antecedencjami i konsekwencjami społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?

Na rysunku 1.4 szczegółowo przedstawiono logikę postępowania badawczego na etapie badań właściwych. *Proces badawczy* rozpoczęty przy ocenie stanu i kierunków badań w przedmiotowej problematyce zapewnił, na podstawie systematycznego przeglądu literatury przedmiotu (SPL), wyłonienie wyodrębnionego zbioru publikacji, które zostały poddane gruntownej analizie.

W rezultacie skupiono się na przeglądzie 173 publikacji (157 artykułów, 12 rozdziałów z książek, 1 książki, 3 materiałów konferencyjnych), włączając w to dodane 20 pozycji literatury, które Lin-Hi i Müller (2013), Popa i Salanta (2014), Riera i Iborra (2017) czy Clark i in. (2022) uznali za podstawową literaturę na temat CSI w zarządzaniu. Jednak dalsze analizy wymagały doboru jeszcze od kilkudziesięciu do kilkuset publikacji (w zależności od zakresu analizy) (także w języku polskim) o interdyscyplinarnym charakterze (wykorzystano literaturę z: filozofii, psychologii, socjologii, teologii, prawa, ekonomii i zarządzania, metodologii badań naukowych), poza tzw. *literaturą białą* (Hensel, 2020), zwłaszcza dla ustaleń terminologicznych, metodologicznych, rozpoznania opisu relacji CSI z CSR, uznania CSI za koncepcję zarządzania i opisu jej składników itd. Wzięto również pod uwagę zalecenie Crossleya i in. (2017), aby użyć bardziej obszernego zbioru publikacji w celu uzyskania lepszej precyzji i większej dokładności w przestrzeniach semantycznych, a także sugestię Syeda i Spruita (2017), aby używać danych pełnotekstowych zamiast abstraktów w celu zmniejszenia szumu i uzyskania tematów bardziej spójnych i o wysokiej jakości.

Systematyczny przegląd literatury uzupełniono o przeglądy: narracyjny i krytyczny (w tym badanie dyskursów). Koncepcyjny charakter monografii bowiem wraz z badaniem skrajnie dużej luki badawczej, stosunkowo niewielki zbiór publikacji oraz specyfika problematyki badawczej (Clark i in., 2022) wymagały rozszerzenia procesu i wyników SPL o przegląd narracyjny wykorzystujący analizę ręczną dużych tekstów (DiMaggio i in., 2013; Kapoor i in., 2018). Dodatkowo Sale i in. (2002) oraz Venkatesh i in. (2013) uznali znaczenie hybrydowej metodologii badań także w badaniach teoretycznych/przeglądowych, dowodząc że prowadzi ona do lepszych wyników w porównaniu z badaniami opartymi na jednej metodzie ze względu na „pluralizm metodologiczny lub eklektyzm" (Johnson i Onwuegbuzie, 2004). Ponadto połączenie wyników z kilku podejść jest zasadne w celu zbadania wyjaśnień dla przedstawionych powyżej pytań badawczych.



Rys. 1.4. Logika postępowania badawczego na etapie badań właściwych

Źródło: opracowanie własne.

Ponadto należy podkreślić, że w początkowej fazie badania (dla SPL) istotne stało się grupowanie najważniejszych problemów badawczych. W sensie techniki to działanie nie nastręczało szczególnych wyzwań, polegając na analizie

chronologicznej zamierzeń badawczych zgłaszanych przez autorów we wstępie prac oraz na konfrontowaniu ich z ograniczeniami i propozycją kierunków dalszych badań zawartymi w zakończeniach. Luka poznawcza oznaczała wówczas obszar niewiedzy, którego granice trudno było jednoznacznie określić. Możliwe natomiast stało się określenie elementów tego zbioru niewiedzy, które powinny być rozpoznane (Czakon, 2011), ale to okazało się niewystarczające do identyfikacji dylematów.

Projektowanie postępowania badawczego w perspektywie identyfikacji dylematów konceptualizacji podstawowej i rozszerzonej społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa stanowi znaczne wyzwanie. Przedmiotem badań jest dualny z perspektywy obserwacyjnej dylemat, który można ocenić zarówno od strony pojawiającego się twierdzenia, narracji, dyskursu w rozważaniach badaczy, jak i od strony powtórnej weryfikacji teorii i jej interpretacji. Treść i złożoność konceptualizacji wykazano w poprzednich częściach pracy.

Dlatego prezentowana w tej części monografii specyfika przyjętej metodyki badań w przedmiotowej problematyce jest swoistym eksperymentem, tym bardziej że badania z zakresu identyfikacji dylematów są rzadkością i propozycje w tym zakresie dotyczą opisu zbioru kilku przeciwstawnych alternatyw, które są bardziej efektem stwierdzenia danego stanu i precyzyjnym ich nazwaniem (Bogdanienko, 2010; Ciuk i Latusek-Jurczak, 2012; Dyduch, 2012; Klimas i Radomska, 2023; Klimczak, 2008; Lichtarski i in., 2023; Matejun, 2020; Moczydłowska, 2015; Moczydłowska i Sadowski, 2017; Walczak-Duraj, 2017; Wallace i Sheldon, 2015; Zadroga, 2009), niż wyodrębnianiem złożonych i kompleksowych dylematów wielu składowych określonej problematyki, w ramach której synteza jest utrudniona.

Celem uporządkowania analizy i wychwycenia dyskursów badaczy, z jednej strony podejmujących wspomniane problematyczne ujęcie CSI w sensie wymaganych elementów procedury badawczej, z drugiej w treści prac dyskutujących na temat problematycznych aspektów CSI, zastosowano badanie dyskursów, wykorzystując przykładowo koncepcję fenomenalnych i tematycznych struktur z „repertuaru interpretacyjnego" dyskursu (Keller, 2011; Wetherell i Potter, 1988). Oparto się na założeniu, że struktura zjawiska jest konstytuowana przez dyskurs (w tym przypadku dyskusji badaczy) (Keller, 2006), przez co można zwiększyć metodyczną kontrolę nad procesem interpretacji. Wobec tego, zgodnie z zaleceniem, istotne było zidentyfikowanie i zrekonstruowanie w ramach problematyzacji podstawowych struktur argumentacyjnych, współistniejących i konkurujących ze sobą dyskursów poprzez wielokrotne ponowne czytanie tekstów w celu stopniowego wychwytywania i identyfikowania znaczących dyskursów (jawnych i ukrytych). Takie podejście do angażowania się w dane w sekwencyjnym i skorelowanym procesie jest formą – z ostrożnością można stwierdzić – teorii ugruntowanej (Glaser i Strauss, 1967; Strauss, 1987) i wykorzystuje koncepcję „minimalnego" i „maksymalnego

kontrastu" (Strauss, 1987; Strauss i Corbin, 1998) w celu odkrycia fragmentów i kluczowych elementów takich fenomenalnych i tematycznych struktur. Keller (2011) sugeruje, że te kroki w procedurze analitycznej reprezentują „zasady produkcji dyskursu", czyli sposoby umożliwiania i dyscyplinowania, dbając w ten sposób o kruchą relację między „pytaniami w kierunku" a „odpowiedziami udzielanymi" przez dane empiryczne lub modelowanie teoretyczne (Herzig i Moon, 2013). Należy podkreślić ręczną i czasochłonną analizę ze względu na ograniczenia dostępności i finasowania informatycznych narzędzi wspomagających (np. modelowanie tematyczne (Hannigan i in., 2019) poprzez podejście uczenia maszynowego).

Na tym etapie kluczowe stało się zbudowanie modelu tematycznego (mapy tematów/wątków/problemów) oraz określenie jego składowych, niezbędnych do wyodrębnienia podstaw dla identyfikacji dylematów. Budowa zbioru tematów była ułatwiona przez założenia teoretyczne identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa (punkt 1.5.1). Ważnymi zabiegami przy tworzeniu modelu tematycznego były grupowanie tematów, ich synteza i porządkowanie. Ogólne tematy uszczegółowione w wyniku analizy dyskursów przedstawia tab. 1.7.

Tabela 1.7. Wykaz kluczowych tematów dla identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa – efekt analizy dyskursów

Lp.	Obszar	Podstawa tematyczna dla identyfikacji dylematów
1	*Konceptualizacja podstawowa*	
1.1	**Pojęcie nieodpowiedzialności**	1) ontyczne podstawy nieodpowiedzialności, 2) cechy i rodzaje nieodpowiedzialności; 3) składowe i sytuacje związane z nieodpowiedzialnością, 4) odniesienia do społecznej i gospodarczej aktywności człowieka (w tym podmiotowości przedsiębiorstwa), 5) argumentacja na rzecz przyjęcia wiodącej definicji
1.2	**Pojęcie społecznej nieodpowiedzialności**	1) chronologiczny wykaz najważniejszych definicji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy różnych interpretacji pojęcia, 2) wyodrębnienie najważniejszych aspektów poruszanych w definicjach, 3) identyfikacja ogólnych relacji CSI z pojęciami pokrewnymi, 4) argumentacja na rzecz przyjęcia wiodącej definicji
1.3	**CSI a CSR**	1) relacje CSI i CSR w najważniejszych badaniach, 2) obszary integracji (pozytywne relacje) i dezintegracji (negatywne relacje) CSI i CSR w przekroju: a. pojęcia, b. kierunku konceptualizacji, c. źródeł koncepcyjnych, d. aspektów metodycznych, e. praktyki zarządzania

1.4	**Teoretyczne modelowanie społecznej nieodpowiedzialności**	1) społeczna nieodpowiedzialność w modelach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w przekroju: a. opisu i weryfikacji wybranych najważniejszych modeli CSR oraz ich powiązania z CSI, b. opisu i weryfikacji wybranych propozycji modelowego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, 2) modeli społecznej nieodpowiedzialności
2	***Konceptualizacja rozszerzona***	
2.1	**Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa jako koncepcja zarządzania**	1) przesłanki uznania CSI za koncepcję zarządzania, 2) synteza pojęć, relacji CSI z CSR oraz modeli CSI celem prezentacji modelowego ujęcia zarządzania CSI, 3) ogólny opis składowych modelu
2.2	**Kluczowe składniki koncepcji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa**	I. Podmiot CSI: 1) społeczna nieodpowiedzialność wewnętrzna a społeczna nieodpowiedzialność zewnętrzna, 2) przedsiębiorstwo jako kreator, realizator i odbiorca społecznej nieodpowiedzialności, 3) społeczna nieodpowiedzialność indywidualna a społeczna nieodpowiedzialność zbiorowa/organizacyjna, 4) specyfika podmiotów wewnętrznych i ich znaczenie oraz rola w CSI, 5) specyfika podmiotów zewnętrznych i ich znaczenie oraz rola w CSI II. Przedmiot CSI: 1) ogólny opis obszarów CSI, 2) szczegółowy opis wybranych, hipotetycznych społecznie nieodpowiedzialnych działań względem podmiotów (interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych) w przekroju obszarów: ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego III. Intencjonalność: 1) rozumienie pojęcia i osadzenie w CSI, 2) intencjonalność jako komponent *postawy właścicieli i zarządzających wobec problematyki społecznej nieodpowiedzialności*, 3) intencjonalność jako komponent *postawy pozostałych interesariuszy w ramach reguły wzajemności* IV. Identyfikacja przejawów CSI w kontekście zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością: 1) umiejscowienie przejawów CSI w procesie zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością, 2) opis etapów/elementów zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością
2.3	**Antecedencje społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa**	1) szczegółowe rozważania dotyczące *antecedencji wewnętrznych* na poziomie *indywidualnym*, 2) szczegółowe rozważania dotyczące *antecedencji zewnętrznych* na poziomach: *organizacyjnym* oraz *instytucjonalnym*
2.4	**Konsekwencje społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa**	1) szczegółowe rozważania dotyczące konsekwencji CSI dla interesariuszy wewnętrznych; 2) szczegółowe rozważania dotyczące konsekwencji CSI dla interesariuszy zewnętrznych

Źródło: opracowanie własne.

Następnym krokiem była szczegółowa analiza treści i zawartych w nich dyskursów. Istotna luka badawcza związana z brakiem rozważań o dylematach wprost nastręczyła wiele trudności interpretacyjnych. W związku z tym poszukiwano w tekstach nawiązania do szerokiego rozumienia *dylematu* (w klasycznym ujęciu, sprzeczności, paradoksu, problematycznych kwestii na dużym poziomie ogólności).

Identyfikacja zakładała wyłonienie *dyskursów* dotyczących (Kaleta i in., 2022; Leja, 2013; Lewis, 2000; Lichtarski, 2015):

- dylematów rozumianych jako problem, którego analiza i rozwiązanie polegają na trudnym wyborze między dwiema tak samo ważnymi racjami,
- dylematów rozumianych jako sytuacji, w której należy podjąć decyzję z zestawu kilku alternatywnych decyzji, a żadna z nich nie jest wyraźnie bardziej odpowiednia niż inna,
- dylematów rozumianych jako sprzeczność, czyli dualizm, dychotomia, kontrast i napięcie, które mogą zachodzić między dwoma podmiotami, zjawiskami, zadaniami, myślami, poglądami, interesami itd. sprzecznymi względem siebie,
- dylematów rozumianych jako paradoks, czyli twierdzenie logiczne prowadzące do zaskakujących lub sprzecznych wniosków,
- dylematów rozumianych jako problematyczne kwestie na dużym poziomie ogólności (np. kontrowersje, niedostatki, niejasności itd.),
- dylematów rozumianych jako problematyczne kwestie o znacznej szczegółowości (przejawy zachowań, wpływ czynników itd.).

Jeśli takiego/takich nie odnaleziono, dokładna eksploracja poszczególnych elementów problematyki w kontekście konceptualizacji pozwoliła na formułowanie *hipotetycznych dylematów* jako wyniku interpretacji i oceny dyskursów.

Efektem tej analizy stała się prezentacja poszczególnych części niniejszej monografii. Należy w tym miejscu podkreślić, że zakres czasowy postępowania badawczego obejmuje okres od roku 2017, kiedy nastąpiła wstępna weryfikacja luk badawczych, skutkująca pierwszymi publikacjami autorki dotyczącymi ściśle tej problematyki, natomiast kolekcja publikacji z przedmiotowej problematyki i pokrewnych oraz ich uaktualniana systematyczna, krytyczna i narracyjna analiza trwa, z niewielkimi przerwami, od 2019/2020 r. do czasu powstania niniejszej publikacji (oprócz rozważań w niniejszym podrozdziale, szczegółowe etapy i wybrane zakresy czasowe badań zostały zaprezentowane także w punkcie 1.5.2).

Rozdział 2

Dylematy podstawowej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

2.1. Dylematy związane z rozumieniem pojęcia nieodpowiedzialności

Odpowiedzialne podejmowanie decyzji przez zarządzających ma różne oblicza i odcienie, a wyzwania i różnorodne czynniki mogą wpływać na naturalne poruszanie się po kontinuum odpowiedzialności i balansowanie między odpowiedzialnością a nieodpowiedzialnością. Aksjologiczną warstwę podejmowania decyzji i gotowości ponoszenia za nie odpowiedzialności należy rozpatrywać nie tylko w pozytywnym ujęciu, przede wszystkim trzeba identyfikować i oceniać obszary problemowe. Ponadto z perspektywy nauk o zarządzaniu, zanim zostaną rozpatrzone dylematy konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności, pierwotnie zasadne jest rozpatrywanie nieodpowiedzialności z prakseologicznej perspektywy, czyli celowego, świadomego i dowolnego działania sprawcy.

Na rozważania w tej części monografii składa się identyfikacja dylematów w przekroju: 1) ontycznych podstaw nieodpowiedzialności; 2) cech i rodzaju nieodpowiedzialności; 3) składowych i sytuacji związanych z nieodpowiedzialnością; 4) odniesień do społecznej i gospodarczej aktywności człowieka (w tym podmiotowości przedsiębiorstwa).

Identyfikację *dylematów* teoretycznych związanych z konceptualizacją społecznej nieodpowiedzialności rozpoczyna próba rozstrzygnięcia problemów terminologicznych związanych z rozumieniem pojęcia „nieodpowiedzialność". Niejednoznaczność pojęcia „nieodpowiedzialność" wymusza precyzję w jego definiowaniu, ale zapowiada także związane z tym trudności. Na początku należy rozstrzygnąć, czy „nieodpowiedzialność" jest prostym antonimem „odpowiedzialności"[1], a może

[1] Współczesna debata nad odpowiedzialnością jest kontynuacją trwającej głównie w XIX i XX wieku intelektualnej dyskusji wśród najwybitniejszych przedstawicieli filozofii, takich jak m.in.: Kant,

jej antynomią? I czy „nieodpowiedzialność" to po prostu brak „odpowiedzialności", czy coś więcej? Twierdząca odpowiedź na te pytania nie jest taka oczywista. Tym bardziej że na pozór relacje między pojęciami wydają się współzależne i nieskomplikowane, a analizując je szczegółowo, można rozpoznać wiele punktów wspólnych i rozłącznych między sposobami rozumienia obu pojęć, a nawet *paradoksów* i *sprzeczności*. W tym miejscu należy wskazać na kilka *kluczowych problemowych obszarów* związanych z rozumieniem i definiowaniem nieodpowiedzialności i jej związku z odpowiedzialnością.

Pierwszym z nich jest pozostawanie obu pojęć w powiązaniu z poczytalnością i rozumnością. Odpowiedzialność za czyn ludzki zakłada zawsze poczytalność tego czynu, poczytalność zaś implikuje jego rozumność. Odwracając porządek tego procesu, należy zaznaczyć, że zazwyczaj rozumność aktu/czynu człowieka warunkuje sprawczą przynależność do niego, czyli poczytalność, która z kolei staje się podstawą dla szczególnego związku aktu działania z osobą, czyli z odpowiedzialnością lub nieodpowiedzialnością (Sokołowska, 2013; Ślipko, 1990; 2002). Rozumność dotyczy aktów rozumnych. Obejmują one wszystkie akty, które pochodzą sprawczo od woli człowieka wprawionej do działania przez rozumowe poznanie dobra (celu) jako zamierzonego przez nią skutku (Gilson, 1960; Perz, 1999; Ślipko, 2002; Wojtyła, 1969). Wynika z tego, że w zasadzie każdy człowiek jest odpowiedzialny (albo jest powołany czy uprawniony do bycia odpowiedzialnym), ale bywa też nieodpowiedzialny. Ponadto nieodpowiedzialność nie oznacza, w całej swej rozciągłości, braku lub niedostatecznej poczytalności czy rozumności. Nieodpowiedzialne działanie człowieka może być podejmowane w pełni poczytalnie i rozumnie.

Z drugiej strony, chociaż o osobie można orzec, że jest niepoczytalna, to nie oznacza zarazem, że nie jest odpowiedzialna. Można przyjąć, że nie ma stanu zniesienia odpowiedzialności, lecz są tylko chwilowe stany niepoczytalności. Osoba, pomimo okresowego uznania za niepoczytalną, pozostaje odpowiedzialna. Zgodnie z tym poczytalny człowiek jest odpowiedzialny, bo poczytalność zakłada odpowiedzialność, może się jednak zdarzyć, że ten, kto jest odpowiedzialny, może być niepoczytalny. Osoba poczytalna ponosi konsekwencje czynu, niepoczytalna

Husserl, Scheler, Hartmann, Heidegger, Buber, Grisebach, Weischedel, Bonhoeffer, Sartre, Hildebrand, Wojtyła, Jonas, Levinas, Tischner, Ingarden, Ślipko itd. (Sokołowska, 2013). Przedstawione w pracach ww. autorów poglądy na temat odpowiedzialności mają swoje źródło w etyce chrześcijańskiej. Filozofowie spoza chrześcijańskiej orientacji światopoglądowej omawiają problem odpowiedzialności, ale czynią to w kontekście innych ujęć tego zjawiska. Odpowiedzialność występuje u nich w postaci poczucia ważności ciążących na człowieku zobowiązań, obowiązków, powinności i wielkości jego moralnych zadań bądź przede wszystkim prawnych konsekwencji ludzkiego postępowania (Ślipko, 2002). Autorzy w swoich pracach podejmowali także problem braku odpowiedzialności, przeciwieństwa odpowiedzialności czy antytezy odpowiedzialności.

zaś jest od nich zwolniona. Ten drugi przypadek nie postuluje odpowiedzialności karnej (Niećko-Bukowska, 2008). Poczytalność zakłada z konieczności świadomy i rozumny charakter czynu. Świadoma odpowiedzialność lub nieodpowiedzialność związana jest z uznaniem przez podmiot danego czynu za własny. Odpowiedzialność oznacza taką właściwość tegoż podmiotu, mocą której „pozytywy" lub „negatywy" moralne zawarte w treści spełnionego przez niego czynu wyciskają swe znamię na moralnej treści jego osobowości, wskutek czego ponosi on związane z czynem konsekwencje (Sokołowska, 2013). Owe „negatywy" moralne konstytuują zazwyczaj czyny nieodpowiedzialne. Przyjmując taki porządek rzeczy, można stwierdzić, że odpowiedzialność jako właściwość podmiotu działającego zawiera w sobie nieodpowiedzialność. Dodatkowo bywają działania nieodpowiedzialne jako wynik dobrych intencji, będących efektem wyznawanych przez człowieka wartości.

Potrzeba rozpatrywania intencjonalności[2] jako ważnego czynnika nieodpowiedzialności należy do kwestii priorytetowych, zwłaszcza w kontekście rozpatrywanego w tej części pracy prakseologicznego podejścia do jej badania. Wielość i różnorodność koncepcji intencjonalności wyrasta z podstawowego jej rozumienia, wedle którego intencjonalność jest własnością umysłu lub, dokładniej, aktów psychicznych podmiotu: postrzegania, myślenia, pamięci, woli, wyobraźni, świadomości itd. Decyduje ona o nakierowaniu tych zjawisk na jakiś obiekt (immanentny, transcendentny lub jeszcze inny). Intencjonalność jest relacją i odniesieniem, dzięki którym postrzeganie człowieka jest zawsze postrzeganiem czegoś, myślenie – myśleniem o czymś, poznawanie – poznawaniem czegoś. Choć z natury nie przysługuje ona zjawiskom fizycznym, to jednak jest również cechą czynności i wytworów psychofizycznych. Dlatego zazwyczaj mówimy o intencjonalności działań. Wskazuje na to także pragmatyczna koncepcja intencjonalności (obok koncepcji mentalistycznej, lingwistycznej, naturalistyczno-przyrodniczej), według której pierwotnie intencjonalne są różne rodzaje ludzkich praktyk, działań społecznych, stanowiących model dla intencjonalności myśli (por. Brandom, 2008; Dąbrowski, 2012; Wittgenstein, 2000). Wśród dylematów dotyczących związku intencjonalności z nieodpowiedzialnością jest trudna ocena działań człowieka przez pryzmat jego postawy wobec kogoś lub czegoś. Na tę postawę składają się komponenty (Mądrzycki, 1977; Mika, 1984; Newcomb i in., 1970; Nowak, 1973; Sokołowska, 2013) skorelowane z rodzajami intencjonalności (por. Dąbrowski, 2012; Paprzycka, 2016; Sokołowska-Durkalec, 2019), tj. komponent emocjonalno-oceniający (z mentalistyczną (aktową) koncepcją intencjonalności), komponent poznawczy

[2] W dalszej części pracy można odnaleźć częste odwołania do intencjonalności, łącznie z wydzieleniem odrębnego poświęconego jej punktu 3.2.3, w którym zawarto m.in. dyskusję o miejscu intencjonalności w podmiotowej postawie wobec społecznej nieodpowiedzialności.

(z mentalistyczną i lingwistyczną koncepcją intencjonalności), komponent behawioralny (z pragmatyczną koncepcją intencjonalności). Innym dylematem może być relacja między intencjonalnością a skutkiem pozytywnym i negatywnym działań (Waleszczyński, 2017), w tym tzw. skutkiem pobocznym (Dębska, 2013; Paprzycka, 2016; Piotrowski, 2016; Waleszczyński, 2017; 2018), i wynikające z niej asymetrie.

W kontekście problematyki intencjonalności pytanie o nieodpowiedzialność, choć z pozoru może się wydawać jedynie pytaniem o rezultat danego działania[3], dotyczy najgłębszej sfery człowieka – jego hierarchii wartości i emocji. Są one źródłem ważkich decyzji o podstawach aksjologicznych oraz struktur psychiki człowieka, niedających się traktować wyłącznie racjonalnie i wpływających na wolne akty osoby (Chyrowicz, 1997; Ślipko, 2002; Wojtyła, 1969). Dlatego rozpatrywanie nieodpowiedzialności jest takie ważne, na podstawie odpowiedzialności bowiem człowiek staje się moralnie ukształtowanym podmiotem. Brak lub świadome zaniechanie zdarzeń związanych z odpowiedzialnością może zniekształcić moralną postawę człowieka.

Kolejnym problemowym obszarem godnym głębszej eksploracji jest niejednoznaczność w podejściu do odpowiedzialności i jej filozoficzno-etycznego badania (por. Sokołowska, 2013; Ślipko, 2002) oraz jej związku z nieodpowiedzialnością. Mówimy o dwóch kluczowych perspektywach rozpoznawania czynów odpowiedzialnych, które są komplementarne względem czynów nieodpowiedzialnych.

Pierwsza perspektywa nadaje odpowiedzialności rolę punktu styku działającego człowieka ze światem moralności. Wówczas można ocenić udział człowieka w spełnianych przez niego moralnie dobrych lub złych aktach. Ów udział „mierzony" jest zakresem działań podmiotu balansujących między odpowiedzialnością a nieodpowiedzialnością. Dodatkowo odpowiedzialność pełni funkcję swego rodzaju kontraktu, który umożliwia przepływ treści dobra ze sfery obiektywnego porządku moralnego w duchowe wnętrze poszczególnych osób. Podjęcie odpowiedzialności, jej zaniechanie lub „odłożenie w czasie" decydują o tym, jak kształtuje się ostatecznie moralna osobowość człowieka i w jakim stopniu swoim rozumnym postępowaniem urzeczywistnia on we własnej osobie obiektywną treść dobra moralnego, a tym samym określa swoją moralną wartość. Rozeznanie, czy i ile jest dobra w czynach, jest zapowiedzią oczekiwanego, pozytywnego ich skutku, ale skutek może także być negatywny albo mieszany. Działanie ludzkie powoduje zazwyczaj wielorakie skutki i ta jego „wieloskutkowość" stwarza problem. I właśnie ze skutkami działań mniej lub bardziej odpowiedzialnych powiązana jest druga perspektywa rozpoznania odpowiedzialności w czynach. Jest ona wynikiem

[3] Podobnie jak w przypadku „intencjonalności", również „konsekwencje działania" (rezultat/skutek) znajdują swoje miejsce w rozważaniach zawartych w pracy.

poszukiwań obiektywnej formuły odpowiedzialności opartych na szczegółowych i wnikliwych analizach ogólnomoralnych aspektów moralności, a także przede wszystkim jest oceną przyczynowego sprawstwa kształtowania moralnej osobowości człowieka. Przyczynowe sprawstwo każe dostrzegać konsekwencje czynów łącznie z sankcjami. Ta perspektywa wyraźnie akcentuje możliwość występowania czynów nieodpowiedzialnych.

W zbiorze *dylematów* związanych z interpretacją znaczenia nieodpowiedzialności i jej odniesienia do odpowiedzialności pojawia się wspomniany powyżej problem skutków związanych z działaniem. W rozstrzygnięciu tego dylematu spieszą z pomocą zasady: zamierzenia bezpośredniego i pośredniego oraz zasada podwójnego skutku. Terminy akt „bezpośrednio" oraz akt „pośrednio zamierzony" bywają wśród etyków tomistycznych rozumiane dwojako. Wielu z nich, idąc w tym za koncepcją przedstawioną przez św. Tomasza, przez akt zamierzony bezpośrednio (*voluntarium directum*) rozumie pozytywne działanie człowieka, czyli spełnienie określonej czynności. Odpowiednio do tego akt pośrednio zamierzony (*voluntarium indirectum*) oznacza w ich języku zaniechanie czynności, co można interpretować też w określonych warunkach jako działanie nieodpowiedzialne. W związku z tym na wyrażenie tego, co inni nazywają aktem bezpośrednio zamierzonym, używają terminu „akt zamierzony" w sobie (*voluntarium in se*), natomiast akt pośrednio zamierzony określają za pomocą słów: akt zamierzony w przyczynie (*voluntarium in casusa*) (Ślipko, 2002). Zasada podwójnego skutku ma zastosowanie w analizie działań wieloskutkowych, co odnosi się do dwojakiej kwalifikacji moralnej skutku(-ów) na skutki pozytywne i współskutki negatywne (Chyrowicz, 1997). Ocena działań wieloskutkowych staje się problematyczna w sytuacjach, w których podmiot, zmierzając do realizacji czynu, jest świadomy, że jego działanie wywoła zarazem współskutek negatywny i bez spowodowania tego skutku zamierzone dobro nie może zaistnieć. Zasada podwójnego skutku jest stosowana do analizy działań podejmowanych w sytuacjach przymusowych (Kotarbiński, 1999), w których podmiot jest świadomy, że osiągnięcie jednego dobra jest związane ze zniszczeniem, a rezygnacja z działania nie oznacza możliwości uniknięcia współskutku negatywnego (Gasparski i Jabłońska-Bonca, 2009; Sokołowska, 2013).

Dlatego, z punktu widzenia etycznego, rzeczą pierwszorzędnej wagi jest ustalenie przynajmniej najbardziej typowych prawidłowości owych aktów. Od nich właśnie zależy sprawczy udział człowieka w zaistniałych skutkach jego aktywności, co oczywiście rzutuje z kolei na stopień jego odpowiedzialności. Dalej uszczegóławiając pojęcia, należy zaznaczyć, że akt zamierzenia bezpośredniego oznacza wszelki akt świadomy, w którym człowiek zamierza określony przedmiot działania/działanie sam w sobie, czyli niezależnie od jakiegokolwiek doraźnego układu czynników zewnętrznych. Na tej podstawie stanowi on przedmiot specjalnego zamierzenia

od strony działającego człowieka, mimo że w strukturze czynności występuje tylko jako skutek uboczny (skutek naturalny). Natomiast przez akt zamierzenia pośredniego rozumieć należy wszelki akt świadomy, w którym człowiek wie, że z określonym działaniem i jego skutkiem naturalnym, przez niego bezpośrednio zamierzonym, wiąże się dzięki współdziałaniu przyczyny zewnętrznej inny jeszcze – wspomniany przy opisie intencjonalności – skutek uboczny, przez niego już nie zamierzony, ale tylko dopuszczony i tolerowany z uwagi na odpowiednio ważne racje (Ślipko, 2002). Z istnieniem tych zasad współistnieją relacje między zamierzonym i niezamierzonym, pośrednim i bezpośrednim działaniem nieodpowiedzialnym, przynoszącym niejednoznacznie pozytywne skutki. Owa niejednoznaczność wywiera wpływ na ocenę czynów oraz związane z nimi sankcje.

I tu pojawia się wiele pytań, na które szukają odpowiedzi etycy (por. Ślipko, 2002), a dotyczących korelacji między sprawczą zależnością danego czynu a odpowiedzialnością tego podmiotu za czyn i zaistnieniem działań nieodpowiedzialnych. Chodzi przede wszystkim o to, czy każdy skutek, który został jakoś spowodowany przez określonego człowieka, obarcza go tym samym odpowiedzialnością moralną, czy też nie? I jaki ma to związek z czynami uznawanymi za nieodpowiedzialne? Dodatkowo, jako że zarówno nieodpowiedzialność, jak i odpowiedzialność łączą się ze sprawczością, należy poszukiwać odpowiedzi na pytanie: czy sprawczość ma stale jedną i tę samą postać, czy też kryje w sobie różne typy sprawczości? Jakie znaczenie dla kształtowania się odpowiedzialności ma ewentualne zróżnicowanie form sprawczości działającego podmiotu?

Innym obszarem problemowym są trudności semantyczne i ich powiązanie z rzeczywistym (nie tylko deklaratywnym) nieodpowiedzialnym działaniem. W ujęciu leksykalnym słowo „nieodpowiedzialność" pochodzi od słowa „odpowiedzialność" i jest jego przeciwieństwem. Ale okazuje się, że zazwyczaj częściej mówi się o braku odpowiedzialności lub o jej niedostatecznym stopniu, poziomie, zakresie, niż wprost o nieodpowiedzialności. I w związku z tym stwierdzeniem pojawia się wątpliwość: czy złagodzenie określeń dla negatywnych czynów człowieka zakłada możliwość albo nawet przyzwolenie na ich rozmycie, unikanie, a może ucieczkę przed konsekwencjami z nimi związanymi? I dalej, czy ów łagodny język jest przyczynkiem do mniej lub bardziej świadomego stopniowania nieodpowiedzialności?

Kwestie problemowe między opisywanymi pojęciami dotyczą także sformułowanych przez T. Ślipkę zasad określających odpowiedzialność człowieka za spełniony czyn (por. Ślipko, 2002). Rozważania na ten temat należy rozpocząć od stwierdzenia, że czynem nazywamy wyłącznie świadome działanie człowieka. Jest on odpowiedzialny tylko za akty w pełni świadome i wolne, czyli za akty dobrowolne. Gdziekolwiek więc zachodzi przeszkoda zmniejszająca lub znosząca dobrowolność, równocześnie ulega proporcjonalnemu zmniejszeniu odpowiedzialność za ten czyn

lub nawet zachodzi całkowity jej brak. Wśród wielu dylematów związanych z tą zasadą należy wyróżnić brak jednoznaczności w relacji nieodpowiedzialności do przymusu czy łagodniejszej jego formy – obowiązku. Z pojęciem obowiązku wiązano bowiem wyobrażenie o rozkazie z góry, o konieczności jakiegoś konkretnego postępowania, czasami o konieczności tłumienia woli własnej czy spontanicznych sposobów zachowania. Obowiązek wydaje się oparty na jednostronnej obligacji. Świat w perspektywie obowiązku jawi się człowiekowi jako zewnętrznie uporządkowany, a zadaniem człowieka jest sprostanie temu porządkowi oraz jego utrzymanie. Obowiązek opiera się zatem głównie na jednostronnej relacji człowieka wobec świata (Filek, 2002; Klimczak, 2003), wskutek czego nieodpowiedzialne działanie będzie postrzegane jako brak odpowiedzi na to narzucone zobowiązanie.

Czy zawsze, wraz z rosnącą presją i brakiem wolności, należy spodziewać się działań nieodpowiedzialnych? Czy nadmiar wolności może być dobrą podstawą dla nieodpowiedzialności? Czy obowiązek może stymulować działania nieodpowiedzialne?

W kontekście powyższej zasady jednym z kluczowych warunków do ujawniania odpowiedzialnych wartości w działaniu jest wspomniana już wolność. Wydaje się, że należy ona do zbioru problemowych zagadnień dotyczących rozumienia pojęcia nieodpowiedzialności i wymagających bliższego poznania. Nieodpowiedzialność powiązana jest z brakiem lub niedostatecznym zakresem wolności w podejmowaniu określonego działania. Moralna świadomość powstaje w warunkach wolności od przymusów. Jakiekolwiek ograniczenia działania wynikają zarówno z wnętrza podmiotu, np. ze złych emocji, złej projekcji rzeczywistości, odmiennych kodów poznawczych, jak i z jego otoczenia, np. z przemocy fizycznej, zagrożeń życia i bezpieczeństwa człowieka. Według Klimczak (2003), by usprawiedliwić ograniczenie lub brak odpowiedzialności, należy zbadać rodzaj i stopień przymusu. Nie każdy rodzaj przymusu bowiem musi ograniczać wolność i nie każda siła ograniczenia warunkuje brak wolności. Nieodpowiedzialność zaczyna się tam, gdzie kończy się wolność. Wobec tego stwierdzenia, należy przyjąć, że nie istnieje zestaw obiektywnych, tzw. przymusowych powodów (w tym: sytuacji), które mogłyby być bezpośrednimi przyczynami zachowań nieodpowiedzialnych. Pojęcie nieodpowiedzialności osłabia wolność jednostki i może uniemożliwić jej pełniejsze zrozumienie poprzez trudności w formułowaniu brzegowych warunków wolności, zakreślając tym samym jej właściwy obszar.

Kolejna zasada związana jest z odpowiedzialnością człowieka za czyn dobry lub zły w sytuacji jego pełnej wiedzy i świadomości o swoich zamiarach. Okazuje się, że działanie moralne dokonuje się w granicach takiego samego poznania, jakim się człowiek posługuje we wszystkich innych dziedzinach świadomego postępowania (por. Ślipko, 2002). Główne pytanie związane z tą zasadą dotyczy wątpliwości co

do specyficznych warunków poznania typowych dla złych czynów, a także co do relacji między wiedzą człowieka, jego intencjami i wynikającymi z nich czynami. Tym bardziej, że inną zasadą związaną z balansem między odpowiedzialnością a nieodpowiedzialnością jest założenie, że człowiek w każdym wypadku ponosi odpowiedzialność za czyn wewnętrznie i absolutnie zły, zamierzony przezeń bezpośrednio (czy to z tytułu wewnętrznej celowości tego aktu, czy z racji zamierzenia go jako skutku ubocznego). Do związanych z tymi zasadami wątpliwości należy dodać pytanie: czy w sytuacji bezwzględnego napiętnowania złych zamiarów i czynów człowieka można mówić o warunkach usprawiedliwiających nieodpowiedzialne działanie?

Odpowiedź na to pytanie, choć w niepełnym zakresie, można odnaleźć w następnych trzech zasadach określających odpowiedzialność człowieka za czyn. Po pierwsze, człowiek ponosi odpowiedzialność za zło aktu wewnętrznie złego restryktywnie zamierzonego przez niego bezpośrednio w granicach właściwego mu zakresu aksjologicznego. Nie obarcza go natomiast moralną winą akt pozostawiony poza granicami tego zakresu przez restrykcję (czyli rację ograniczającą właściwe mu zło moralne) zawartą w moralnej strukturze tego aktu. W wypadku spełnienia się odpowiednich warunków akt ten jest moralnie dopuszczalny. Po drugie, człowiek nie zaciąga moralnej winy za fizyczne zło swojego działania, będącego skutkiem ubocznym zamierzonym bezpośrednio, a więc tylko dopuszczonym, tolerowanym. Po trzecie, człowiek nie ściąga na siebie moralnej winy za zło fizyczne bezpośredniego aktu zewnętrznego, jeżeli zamierzając ten skutek, tym samym aktem woli odnosi go do dobra moralnego. Kiedy jednak bezpośredni skutek zewnętrzny powoduje naruszenie dobra moralnego, wówczas działanie takie jest moralnie zakazane i spełnienie odnośnego aktu obarcza działający podmiot moralną odpowiedzialnością. Racją uzasadniającą dopuszczalność moralną bezpośredniego zamierzenia fizycznie złego skutku zewnętrznego jest zasada prymatu dobra moralnego nad całym porządkiem bytów i dobór fizyczny (por. Ślipko, 2002).

W ocenie wspomnianego powyżej związku intencji człowieka z jego działaniem spieszy z pomocą zasada mówiąca o tym, że człowiek staje się odpowiedzialny zarówno za dobro, jak i zło czynności w samym momencie jego świadomego zamierzenia, nie zaś dopiero w momencie wykonania danej czynności. O słuszności tej zasady decyduje fakt, że właściwą władzą działania człowieka jako człowieka jest jego rozumna wola. Bo przecież w aktach tej władzy znajduje się właściwe siedlisko spełnianego przez człowieka dobra i zła moralnego jego działania. O ograniczonej możliwości usprawiedliwienia działań nieodpowiedzialnych warunkami zewnętrznymi traktuje zasada, zgodnie z którą działania zewnętrzne nie mają odrębnej wartości moralnej, ale stają się dobre lub złe tylko poprzez swą zależność od odpowiednich aktów wewnętrznych. Z chwilą jednak zewnętrznego spełnienia

określonego aktu człowiek staje się dodatkowo odpowiedzialny za spowodowane w ten sposób skutki. Ponadto człowiek ponosi odpowiedzialność nie tylko za akty zamierzone i spełnione doraźnie, ale również za złe akty przyszłe, nawet niedobrowolne, i ich skutki, o ile te akty przyszłe są uwarunkowane przyczynowo przez akty doraźne i o ile zdawał sobie z tego sprawę w odpowiednim momencie (por. Ślipko, 2002). Podsumowując powyższe zasady, należy wskazać, że nieodpowiedzialność jest związana z działaniem i wartością jego wyniku, a także ze świadomością oraz zdolnością człowieka do analizowania sytuacji. Ważnym warunkiem jest też posiadana wiedza oraz zakres wolności w podejmowaniu działań. Ale czy zawsze? Czy – kontynuując wątek porównania odpowiedzialności i nieodpowiedzialności – w sytuacji oceny działań odpowiedzialnych przez pryzmat ich ukierunkowania na „tory" nieodpowiedzialności, nieodpowiedzialne działanie nie będzie obarczone niedoborem w spełnianiu powyższych warunków? Czy kategorycznie można przyjąć, że brak spełnionych warunków oznacza brak odpowiedzialności?

Istnieją przecież sytuacje pośrednie, kiedy warunki są spełnione częściowo. Mowa tu o wykluczeniu lub ograniczeniu możliwości działania (tu z kolei prawdopodobne są sytuacje: akcja w danej dziedzinie jest niemożliwa, dana osoba nie ma odpowiednich zdolności lub umiejętności, okoliczności czynu są poza kontrolą danej osoby), braku lub niedostatku niezbędnej wiedzy, braku lub niedostatku niezbędnej wolności (Klimczak, 2003).

Podsumowując syntetyczny opis *ontycznych podstaw nieodpowiedzialności*, należy podkreślić problemowy charakter wyodrębnienia tej kategorii z opisu warunków oraz podstaw odpowiedzialności, a także konieczność identyfikacji właściwej charakterystyki nieodpowiedzialności.

Przy określaniu cech oraz rodzajów nieodpowiedzialności istotne jest wskazanie na jej *osobowe* i *ogólne* (*uniwersalne*) znaczenie, które ma swoje korzenie w odpowiedzialności *konkretnej* (Filek, 2002). Nieodpowiedzialność w znaczeniu *osobowym* zasadza się na bezpośrednim stosunku człowieka do człowieka lub człowieka do rzeczy czy określonej problematyki i wyznacza obszar *nieodpowiedzialności indywidualnej*, zaś *uniwersalna nieodpowiedzialność* oznacza, że człowiek nie chce podejmować odpowiedzialności za świat, w którym żyje (świat rodzinny, zawodowy, świat społeczności lokalnej, świat gospodarczy; w szerokim aspekcie społecznym). Pośrednimi rodzajami nieodpowiedzialności mogą być: *nieodpowiedzialność grupowa/zbiorowa/zespołowa* i *organizacyjna*. Nieodpowiedzialność osobowa/jednostki i nieodpowiedzialność ogólna oraz rodzaje nieodpowiedzialności pośredniej współistnieją ze sobą, są względem siebie komplementarne. Ten wybór rodzajów nieodpowiedzialności z szerokiej gamy propozycji (np. nieodpowiedzialności: metafizycznej, moralnej, prawnej, etycznej, praktycznej) wynika z analogicznej kategoryzacji proponowanej dla pojęcia „odpowiedzialność" oraz

ich konotacji z nurtem prakseologicznym. Wiele problemowych kwestii związanych z ustalaniem cech i rodzajów nieodpowiedzialności dotyczy relacji między nimi, przenikania się, nadrzędności i podrzędności, a także konotacji z intencjonalnością i skutkami działania.

Analogicznie do kategoryzacji uzasadnione jest wzorowanie specyfikacji pojęcia „nieodpowiedzialność" na składowych odpowiedzialności. W związku z tym można przyjąć, że na nieodpowiedzialność składają się (por. Sokołowska, 2013): 1) podmiot/obiekt nieodpowiedzialności; 2) przedmiot nieodpowiedzialności; 3) instancja (w znaczeniu materialnym i niematerialnym) nakładająca odpowiedzialność, trybunał (przed kim podmiot odpowiada) oraz egzekutor (kto pociąga podmiot do odpowiedzialności); 4) warunki uzasadniające nieodpowiedzialność.

Za *podmiot/obiekt nieodpowiedzialności* w pierwszej kolejności uznawany jest człowiek, który jest sprawcą tzw. własnego czynu, podejmowanego na podstawie własnej decyzji.

Przedmiot/obszar nieodpowiedzialności określa się poprzez rozumienie tej kategorii zarówno z perspektywy sprawstwa, jak i z perspektywy zadania, jakiemu ma się sprostać. Generalnie, za przedmiot nieodpowiedzialności uważany jest czyn (związany przyczynowo) wywołany przez człowieka, który jest nośnikiem, w tym przypadku, negatywnych (choć w niektórych warunkach także pozytywnych lub mieszanych) wartości w odniesieniu do samego działania, do jego wyniku i do sprawcy.

Od przedmiotu i podmiotu zależy, kto lub co (*instancja*) ocenia nieodpowiedzialne czyny. Nieodpowiedzialność może wynikać z przekonania wewnętrznego, czyli przyjmowanych i wyznawanych wartości, najczęściej ukształtowanych w procesie socjalizacji jednostki oraz wynikających z pierwotnego kodu predyspozycji moralnej człowieka (jego postaw wobec odpowiedzialności i nieodpowiedzialności). W tego typu procesie poznania, a także w procesie wewnętrznej oceny czynów dominującą rolę odgrywa sumienie, które jest swoistą świadomością moralną, zmysłem moralnym, zdolnością do rozpoznawania wartości moralnej czynów człowieka. Sumienie określane jest także jako sieć wartości, uczuć i dyspozycji do określonych czynów. Obowiązuje tu zasada uniwersalności, zarówno bowiem człowiek odpowiedzialny, jak i nieodpowiedzialny dokonuje wyboru zgodnie ze swoim sumieniem. Czyny nieodpowiedzialne mogą być także przyjęte jako specyficzna norma/reguła życia społecznego wypracowana w toku historyczno-kulturowego rozwoju społeczeństwa, w którym żyje osoba. Normy społeczne mogą być źródłem odpowiedzialnych lub nieodpowiedzialnych zachowań członków społeczeństwa. Odpowiedzialność może być także nałożona przez inne zewnętrzne podmioty i, paradoksalnie, przez te same podmioty może być stymulowana nieodpowiedzialność człowieka.

Mowa tu zwłaszcza o podmiotach w znaczeniu instytucjonalnym (sądy różnych instancji, urzędy skarbowe, zakłady ubezpieczeń społecznych i inni przedstawiciele wymiaru sprawiedliwości oraz administracji państwowej i rządowej), pełniących jednocześnie funkcję *trybunału* i *egzekutora*. Nieodpowiedzialność, podobnie jak odpowiedzialność, ujawnia się w kontekście odpowiednich *warunków*, takich jak świadomość, wiedza i wolność jednostki, które mogą zostać „zweryfikowane" lub „złagodzone" w szczególnych sytuacjach, kiedy są spełnione fragmentarycznie. Owo złagodzenie warunków najczęściej związane jest z czynnikami zewnętrznymi, które uniemożliwiają działanie, lub czynnikami wewnętrznymi, wynikającymi z niewiedzy, braku odpowiednich kompetencji lub specyficznej blokady mentalnej. Może to usprawiedliwiać nieodpowiedzialność. Elementy składowe nieodpowiedzialności powiązane są z kontekstem, w jakim może ona zaistnieć, a także z kierunkiem jej oddziaływania (por. Sokołowska, 2013).

Odwracając porządek rozważań, śledząc kontinuum odpowiedzialności, można określić za Ingardenem (1987) zmodyfikowane w stosunku do przypadku „odpowiedzialności" cztery sytuacje nieodpowiedzialności:

1) *nieponoszenie odpowiedzialności*, czyli unikanie odpowiedzialności, albo innymi słowy można być nieodpowiedzialnym za coś w sensie sprawczym – jest to stan faktyczny, aktywnie (w przeciwieństwie do odpowiedzialności, kiedy jest on pasywny) znoszony przez sprawcę (głównie poprzez unikanie, uchylanie się od odpowiedzialności);
2) *niepodejmowanie odpowiedzialności*, czyli nie przyjmuje się odpowiedzialności za coś w obawie przed negatywnymi konsekwencjami – jednostka nie jest tu gotowa do wzięcia na siebie odpowiedzialności;
3) *ponoszenie (lub nieponoszenie) konsekwencji nieodpowiedzialności (ocena nieodpowiedzialności; pociąganie do odpowiedzialności)*, gdzie szczególnie ważne są aspekty wolności i przymusu oraz oceny działania – ma swoje źródło poza sprawcą czynu; na podstawie przypisania czynu można kogoś „pociągnąć do odpowiedzialności", oceniając jego działanie jako odpowiedzialne bądź nieodpowiedzialne, a co za tym idzie jego samego jako odpowiedzialnego bądź nieodpowiedzialnego;
4) *nieodpowiedzialne działanie*, którego podstawą jest przyjęta wartość negatywna – aktywność człowieka zazwyczaj świadomego wartości skutków swojego działania.

Wzorowanie się na Ingardenowskiej prezentacji ontycznych podstaw nieodpowiedzialności, traktowanej jako rozważanie z obszaru szeroko rozumianej problematyki odpowiedzialności, nastręcza wiele trudności teoretycznych, które nie dają się satysfakcjonująco rozwiązać. Sytuacje nieodpowiedzialności związane są z kilkoma kluczowymi *dylematami* zawartymi w pytaniach: Czy można ponosić

odpowiedzialność, nie podejmując jej i nie będąc pociągniętym do odpowiedzialności? Czy człowiek działający nieodpowiedzialnie zarówno nie podejmuje, jak i nie ponosi odpowiedzialności? Czy warunki bycia pociągniętym do odpowiedzialności stają się rodzajem nieosiągalnego ideału, co może sprzyjać nieodpowiedzialności? Czy stopnie własności i wolności czynu zakładają przyzwolenie na nieodpowiedzialność? Czy osiągnięcie pełnego ideału odpowiedzialności może zaistnieć przy spełnieniu – można założyć, że nierealnych – warunków takich jak np.: osiągnięcie pełnej niezależności, samoświadomości, kontroli „ja" nad względnie izolowanymi systemami? Czy relacje między nieodpowiedzialnością a powinnością i obowiązkiem można odwzorować z przypadku odpowiedzialności[4]?

Balansowanie między odpowiedzialnością a nieodpowiedzialnością jest powiązane także z tzw. Kantowskim imperatywem kategorycznym. Imperatyw kategoryczny z racji swej bezwarunkowości nie pozostawia woli żadnej możliwości wyboru przeciwnego działania niż to, które nakazuje sumienie. Odpowiedzialność bezwzględna oznacza zatem, że wszelkie działanie przeciwne imperatywowi kategorycznemu byłoby nieodpowiedzialne w sensie odpowiedzialności praktycznej pod względem zarówno prawnym, jak i moralnym. Zaniechanie zaś działania moralnego (ze względu na prawo moralne) byłoby obojętne, jeśli chodzi o kwestię odpowiedzialności praktycznej (np.: nie muszę kłamać, mogę po prostu nic nie mówić, nikt też nie zmusza mnie do dawania dobrego przykładu, byleby nie dawać złego). Co innego w przypadku zaniechań działań legalnych (zgodnych z prawem), za które odpowiadamy prawnie. Prawo nakazuje w sposób zupełny i dotyczy konkretnej materii czynu, co w przypadku zaniechania też znamionuje czyn nieodpowiedzialny. Przedmiotem odpowiedzialności retrospektywnej, której podstawą jest przypisanie uczynku, jest niezrealizowanie zobowiązania moralnego bądź prawnego (niezgodność maksymy postępowania z wymogami prawa). Można zatem być pociągniętym do odpowiedzialności za złe skutki czynu

[4] Podstawowy zarzut pod adresem deontologizacji odpowiedzialności wyraża stwierdzenie Filka (1996), że „działanie z obowiązku nie pokrywa się z działaniem z odpowiedzialności, gdyż ani obowiązek, ani powinność, ani norma, ani wartość nie uchwyciły bezpośredniości więzi łączącej człowieka i świat". Problem w tym, co z czego wypływa, co jest pierwotne, co wtórne: czy obowiązek wobec odpowiedzialności, czy odpowiedzialność wobec obowiązku? Zdaniem Filka etyka obowiązku ma zawodzić we wskazywaniu człowiekowi właściwej drogi postępowania z racji swego negatywizmu (argument przytaczany za Schelerem). Argumentacja tego typu próbuje przekonywać o tym, iż deontologia zakłada wartość negatywną, ze względu na którą odkrywamy pozytywną, tzn. zakłada zło w człowieku, mówiąc, że nie jest tak, jak być powinno i każąc mu dążyć do tego, do czego, co możliwe, sam dążyłby bez nakazu (Nowak, 1973).

niezgodnego z prawem. Dokonanie czegoś, co wykracza poza zakres obowiązku w sensie czysto formalnym, poczytywane jest za zasługę. Jest to wówczas działanie odpowiedzialne w pozytywnym sensie, tak samo jak zadośćuczynienie powinności. Nie można więc zostać pociągniętym do odpowiedzialności za żadne następstwa uczynku spełnionego z obowiązku oraz za skutki zaniechania uczynku stanowiącego zasługę. Jeżeli chodzi o prawo zewnętrzne, jego nakazy dotyczą działań, więc odpowiadamy zarówno za dokonanie działania, jak i zaniechanie go. Tak jak nie odpowiadamy moralnie za zaniechania w sensie retrospektywnym (zaniedbujemy bowiem czyn stanowiący zasługę, co jest moralnie obojętne), tak ponosimy odpowiedzialność moralną prospektywną, mimo że nie nastąpił czyn, który można by nam przypisać, a dzieje się tak wówczas, gdy zaniedbanie to staje się regułą naszego postępowania (Nowicka, 2012).

Ponadto opisane powyżej sytuacje nieodpowiedzialności oraz stan balansowania między dwiema kategoriami nie podlegają prostej interpretacji, ponieważ nieodpowiedzialność jest zagadnieniem charakteryzującym się dużym stopniem złożoności. Zawiera ono nie tylko problematykę związku przyczynowego, ale także kwestie analizy systemów, w których ów związek przyczynowo-skutkowy się realizuje.

Należy również wziąć pod uwagę liczne i różne aspekty ludzkiego działania zależne od intencji, świadomości, postrzegania otaczającego jednostkę świata, posiadanych przekonań, nawyków, towarzyszących emocji. Nieodpowiedzialność w pierwszym rzędzie dotyczy jednostki, w dalszym jest kategorią uniwersalną. Te właściwości utrudniają interpretowanie nieodpowiedzialności z perspektywy aktywności gospodarczej człowieka i jej instytucjonalizacji. Dlatego w kontekście powyższych rozważań i przy założeniu, że istnieje nieodpowiedzialność uniwersalna, można przyjąć, iż odnosi się ona nie tylko do pojedynczych osób, ale także do zbiorowości ludzkich: grup, organizacji, społeczności, społeczeństw.

Należy podkreślić, że odpowiedzialność jako podstawowa dyspozycja do świadomego podejmowania decyzji, działania (prospektywna) i ponoszenia konsekwencji swoich czynów (retrospektywna) jest niezbywalną cechą osoby ludzkiej. Pojęta jako aprioryczna funkcja umysłu przysługuje każdej ludzkiej istocie w sposób jednakowy, niepodlegający stopniowaniu. Jednak jako zdolność praktyczna podlega kształtowaniu i możliwości rozwoju (Nowicka, 2012). Stąd coraz częściej bierze się pod uwagę modelowe ujęcie odpowiedzialności, które z konieczności musi się charakteryzować dużym stopniem abstrakcyjności. Podobnie nieodpowiedzialność osadzona w warunkach wielopłaszczyznowej działalności człowieka (w tym działalności gospodarczej) i podlegająca rewizji powinna być rozważana zarówno z perspektywy modelowej, jak i z perspektywy praktycznej.

Dlatego jeśli przyjmiemy tezę o istnieniu *nieodpowiedzialności ontologicznej*, konieczne jest również określenie subiektywnych warunków *nieodpowiedzialności praktycznej*. Podmiotem nieodpowiedzialności jest osoba charakteryzująca się ograniczoną wolnością, czyli możliwością samodzielnego podejmowania decyzji oraz kontroli działań i zaniechań z nich wynikających, opartą na założeniu, w jakimś stopniu, zdeterminowania przez warunki zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne (np. uwarunkowania genetyczne), a także ograniczonymi możliwościami uzyskania miarodajnej wiedzy dotyczącej rzeczywistości (zarówno teraźniejszej, jak i przeszłej oraz przyszłej) (por. Nowicka, 2012). Ważnym i problematycznym wątkiem wymagającym głębszej refleksji w tej części rozważań jest celowe negatywne postępowanie.

Odnosząc opisane powyżej rodzaje nieodpowiedzialności do działalności gospodarczej, należy stwierdzić, że w rozpatrywaniu tego typu aktywności występują wszystkie prezentowane rodzaje: jednostkowa, grupowa/zespołowa, organizacyjna i uniwersalna. Kontekst gospodarczy i organizacyjny jest w tym przypadku bardzo ważny, współczesne systemy prawne bowiem nie znają odpowiedzialności i nieodpowiedzialności zbiorowej grup ludzkich, a gdy odpowiedzialnością są obarczane organizacje, w tym szczególnie podmioty gospodarcze, traktuje się je także jednostkowo poprzez abstrakcyjną kategorię osoby prawnej. Przy rozpatrywaniu *dylematów* związanych z balansem między odpowiedzialnością a nieodpowiedzialnością z perspektywy organizacyjnej priorytetowe miejsce zajmują przedsiębiorstwa wszystkich typów i grup wielkościowych, których działalność jest oceniana coraz częściej restrykcyjnie przez społeczeństwo.

Przedsiębiorstwo jest systemem społecznym, na który składają się różnorodne, często konkurencyjne grupy interesów, współistniejące ze sobą dla wspólnego celu, uzależnionego od poziomu i zakresu odpowiedzialności poszczególnych podmiotów. Przedsiębiorstwo jest także szczególnym układem jednostek ludzkich i grup (właścicieli, kadry zarządzającej, pracowników) reprezentujących różne normy moralne i wzorce zachowania (Gruszecki, 2002; Lichtarski, 2003). Często łatwiej jest określić odpowiedzialność przedsiębiorstwa w znaczeniu prawnym, zwłaszcza w przypadku spółek kapitałowych posiadających osobowość prawną, niż odpowiedzialność moralną czy nawet uniwersalną. W pozostałych przypadkach form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw[5] obligatoryjność przestrzegania przepisów prawnych staje się również bardziej obowiązkiem niż przejawem wolnej od przymusu odpowiedzialności. W tym znaczeniu nieodpowiedzialność staje się konkretnym aktem nieprzestrzegania przepisów prawa. Ponadto toczy

[5] Forma organizacyjno-prawna jest zaliczana do istotnych uwarunkowań wewnętrznych społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności przedsiębiorstw.

się dyskusja, czy przedsiębiorstwa mogą posiadać świadomość etyczną, a tym samym ponosić odpowiedzialność w tym zakresie. Problem dotyczy także podziału i zakresu odpowiedzialności i jej braku lub niedostatków. Inaczej oceniana będzie nieodpowiedzialność przedsiębiorcy – właściciela małego przedsiębiorstwa, działającego jako osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą i odpowiadająca całym swoim majątkiem za zobowiązania swojego przedsiębiorstwa. Inaczej natomiast będzie widziana nieodpowiedzialność w średniej wielkości przedsiębiorstwie – spółce z ograniczoną odpowiedzialnością lub rozbudowanej procesowo i kadrowo korporacji, w których ta kategoria może się zatomizować i rozmyć.

Tym samym wydaje się, że lepiej w kontekście podmiotu odpowiedzialności i nieodpowiedzialności, jakim staje się organizacja/przedsiębiorstwo, stosować określenie *obiekt*, w którym odpowiedzialność realizowana jest przez jednostki ludzkie (lub grupy). Przedsiębiorstwo traktowane jest wówczas jako swoisty realizator odpowiedzialności i nieodpowiedzialności. Ponadto podmiotowe znaczenie nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa związane jest także z osobami, grupami i organizacjami, wobec których nie przyjmuje ono odpowiedzialności lub przyjmuje w niewystarczającym stopniu względem uzgodnionych oczekiwań. Wówczas wspomniane podmioty stają się *adresatami nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa*.

Do innych problematycznych kwestii związanych z *podmiotem nieodpowiedzialności* należy zaliczyć m.in.:

- brak podmiotowości przedsiębiorstwa w znaczeniu moralnym, co skutkuje nieistnieniem kategorii „sumienia" w perspektywie instytucjonalnej. Tylko połączenie sumień jednostkowych oraz ich ujawnienie w czynach osób i grup może być traktowane jako podstawa etyczna działalności przedsiębiorstwa;
- podobne dylematy dotyczą kodów moralnych osób, które w kontekście nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa mogą oznaczać instytucjonalizację kodów etycznych zawartych np. w wiązce wartości organizacyjnych, założeniach strategicznych i kulturowych, kodeksach etycznych itd.;
- podmiotowość organizacji, w tym przypadku przedsiębiorstwa, jest podmiotowością zbiorową. Podmiotowość zbiorową, podobnie jak jednostkową, w kontekście nieodpowiedzialności można rozpatrywać przez pryzmat wspomnianej już intencjonalności. Jak wskazuje Isaacs (2013), przedsiębiorstwa są podmiotami zbiorowymi, ponieważ są zdolne do działań celowych, czyli działań opartych na intencjach i/lub powodach. Wówczas nacisk kładziony jest na nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa z wyraźnym rozróżnieniem od odpowiedzialności jednostki. Isaacs (2013)

> podkreśla, że „korporacje mają nie tylko złożone struktury, które pomagają wspierać twierdzenie, że są one zdolne do celowego działania z wielu powodów, ale także mają określone procedury decyzyjne, które pomagają wyjaśnić, w jaki sposób podejmują decyzje i jak działają w świecie (...) Tym, co odróżnia ich działania od działań jednostek, które mogą się do nich przyczynić, jest to, że wypływają one z intencji organizacji, a nie z intencji jednostek".

Przedmiotem nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa (w domyśle pracujących w nim osób) są również czyny/działania, jakie podejmuje (lub nie podejmuje) i za które ponosi odpowiedzialność (lub unika odpowiedzialności). Ponadto ten element nieodpowiedzialności pomaga w wyznaczeniu rodzajów (nazywanych zazwyczaj obszarami) nieodpowiedzialności, np. według klasycznego[6] (już zaprezentowanego w części dedykowanej ograniczeniom i dysfunkcjom CSR) modelowego ujęcia społecznej odpowiedzialności: ekonomicznej, prawnej, etycznej, filantropijnej itd.

W przypadku rozpatrywania nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa podmiotami wymagającymi/oczekującymi określonego działania są interesariusze, których znaczenie można stopniować w zależności od mocy i zakresu ich władzy. Okazuje się, że *trybunał* i *egzekutor*, realizując swe powinności wedle różnych modeli nakładania odpowiedzialności, mogą spłycać znaczenie odpowiedzialności do jej restrykcyjnego wymiaru, czyli ponoszenia konsekwencji za czyny dokonane. Nadmierna trybunalizacja niewiele wnosi do zrozumienia odpowiedzialności w jej szerokim kontekście (Filek, 1999; Sokołowska, 2013). Wówczas trudno jest ocenić zarówno intencje/powody, sam proces, jak i skutki działań nieodpowiedzialnych.

Ponadto niewłaściwe postępowanie zawarte w czynach dotyczy zarówno indywidualnych, jak i wspomnianych powyżej zbiorowych sprawców (Palmer, 2012). Z tego wynika też prawo do całościowego określenia organizacji jako nieodpowiedzialnego podmiotu. W przeciwieństwie do tego analiza organizacyjnych wykroczeń lub niewłaściwego postępowania jest zwykle przeprowadzana na poziomie działań, które to działania na poziomie indywidualnym, zespołowym lub firmowym są uważane za niewłaściwe, tj. nielegalne lub nieetyczne. Wreszcie wykroczenia organizacyjne są oceniane przez agenta kontroli społecznej, który ma uprawnienia do nakładania sankcji (Greve i in., 2010). Ale analiza nieodpowiedzialności nie ogranicza się tylko do nielegalnych działań sankcjonowanych przez agentów kontroli społecznej. W rzeczywistości najważniejsze staje się określenie,

---

[6] W podrozdziale 2.4 niniejszej monografii zostanie opisana perspektywa innych modeli CSR jako podstawy tworzenia modeli CSI.

komu przypisuje się nieodpowiedzialność oraz kiedy i w jakich okolicznościach (Lange i Washburn, 2012).

Wspólnota interesariuszy będących adresatami nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa jest mocno zróżnicowana i często dychotomiczna, zawiera bowiem zarówno grupy interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, sprawców, ale i agentów kontroli (trybunałów i egzekutorów). Taki stan rzeczy może być problematyczny dla ustalenia celów, oczekiwań i mocy sprawczej jednostek i grup, które odpowiadają na nieodpowiedzialne działania, ale z drugiej strony mogą być także kreatorami negatywnych działań, hołdując regule wzajemności. Społeczny charakter przedsiębiorstwa wyznacza społeczny wymiar działań nieodpowiedzialnych.

Podsumowując wywód dotyczący *dylematów* związanych z rozumieniem pojęcia *nieodpowiedzialności*, należy zwrócić uwagę na jego niejednoznaczność, wewnętrzną sprzeczność, wielowymiarowość i interdyscyplinarność. Ważnym elementem rozważań jest potrzeba rozpatrywania *nieodpowiedzialności* w połączeniu z *odpowiedzialnością* i zaakcentowanie sprawstwa, podmiotowości oraz kontekstu sytuacyjnego. W związku z tym można przyjąć, że nieodpowiedzialność jest pokrewnym i komplementarnym pojęciem do pojęcia odpowiedzialności. Może być rozpatrywane z perspektywy swoistego kontinuum odpowiedzialności poprzez (w tym przypadku uproszczone) stopniowanie – od jej braku poprzez działania częściowo odpowiedzialne aż po pełną odpowiedzialność. Innym sposobem rozpatrywania nieodpowiedzialności jest jej radykalne przeciwstawienie odpowiedzialności.

W kontekście gospodarczej aktywności człowieka *nieodpowiedzialność* przyjmuje postać wszelkich dysfunkcji wieloskładowego zobowiązania podmiotu (przedsiębiorcy, przedsiębiorstwa) wobec innych podmiotów (osób, grup, organizacji) osadzonego w specyficznych warunkach (w kontekście sytuacyjnym). W ramach reguły wzajemności owo zobowiązanie jest dwustronne. *Dylematy* dotyczące ontycznych podstaw nieodpowiedzialności, różnorodność składowych, rodzajów, cech i sytuacji związanych z nieodpowiedzialnością podmiotu (osoby i przedsiębiorstwa) oraz sposobność jej analizy w sensie negatywnym znacząco wpływają na różnorodne interpretacje społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa.

2.2. Różnorodność i niejednoznaczność pojęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

Różnorodność i niejednoznaczność pojęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa wynika z kilku kluczowych powodów, do których można zaliczyć

m.in. (Brammer i in., 2021; Clark i in., 2022; Giuliani i in., 2014, s. 145; Jain i Zaman, 2020):

- nieugruntowanie jej aparatu pojęciowego,
- brak kompleksowości i precyzji w ustaleniach terminologicznych (w tym relacji do pojęć pokrewnych),
- fragmentaryzacja badań (teoretycznych i empirycznych),
- nierozstrzygnięcie problemu delimitacji oraz wyborów decyzyjnych w powiązaniu z koncepcją społecznej odpowiedzialności,
- niedostatki eksploracyjne w zakresie badania potencjału społecznej nieodpowiedzialności jako koncepcji,
- istnienie braku równowagi między badaniami poprzedników a współczesnymi, najnowszymi osiągnięciami i dalej na tej podstawie wyłanianie obiektywnych aspektów CSI, itd.

Dlatego wyzwania związane z licznymi kwestiami problemowymi, które można zidentyfikować po lekturze najważniejszych osiągnięć autorów w zakresie konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności, dotyczą właśnie identyfikacji *dylematów związanych z definiowaniem pojęcia*.

Rozpoczynając dyskusję na ten temat, należy przypomnieć, że od czasu ukazania się pionierskiego artykułu Armstronga (1977) powstało kilkaset publikacji naukowych podejmujących w badaniach tę problematykę, ale wciąż odnotowuje się niedostatki związane z wymagającą kompleksową analizą definicyjną i związaną z nią podstawową konceptualizacją.

Rewizja najważniejszych publikacji[7] pozwala na identyfikację kilku głównych nurtów badawczych ułatwiających rozumienie społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa (por. Clark i in., 2022; Riera i Iborra, 2017, s. 149; Sokołowska-Durkalec i Tabaszewska-Zajbert, 2018), ale i stanowiących podstawę do sformułowania kluczowych obszarów problemowych.

Tabela 2.1 prezentuje chronologiczny wykaz najważniejszych definicji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy różnych interpretacji pojęcia. Zestawienie pozwala na ogólną identyfikację składowych interpretacji pojęcia jako podstawę do identyfikacji kluczowych *dylematów*. Chronologia definicji pozwala na obserwację ewolucji oraz trwałości i zmiany interpretacji pojęcia. Porządek poniższych rozważań umożliwia wyznaczenie grup definicji

[7] Zgodnie z zaprezentowaną w monografii logiką postępowania badawczego dobór publikacji nastąpił po analizie największej liczby cytowań oraz uznaniu pozycji w rozważaniach kluczowych badaczy (Aguinis i Glavas, 2012), które znalazły się w podstawowym zbiorze badanych publikacji (173 pozycje).

wyrastających z głównych nurtów badawczych oraz wskazanie na problemowe kwestie.

Pierwsza grupa definicji wyrasta z nurtu badawczego skupiającego się na *analizie i ocenie nieodpowiedzialnych zachowań w przedsiębiorstwach*. Ważnym elementem tych analiz jest zwrócenie uwagi badaczy na *rolę interesariuszy w ocenie*. Autorzy prac naukowych z tego nurtu rozwijają pojęcie społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, koncentrując się zarówno na transparentności definicji, jak i dokonywanych analiz, które mogą być formułowane przez „niezależnych/bezstronnych" obserwatorów, czyli tych, którzy nie mają żadnego bezpośredniego interesu w organizacji. Dla przeciwwagi, inni badacze koncentrują się na analizie grup interesu decydujących o tym, które działania w istocie są odpowiedzialne, a które nieodpowiedzialne (por. m.in.: Antonetti i Maklan, 2016a; 2016b; Armstrong, 1977; Armstrong i Green, 2013; Brammer i Pavelin, 2005; Campbell, 2007; Herzig i Moon, 2013; Jones i in., 2009; Lange i Washburn, 2012; Lee i in., 2018; Oh i in., 2018; Pearce i Manz, 2011; Perks i in., 2013; Riera i Iborra, 2017; Strike i in., 2006; Wagner i in., 2008; Williams i Zinkin, 2008).

Istotnym wkładem w rozwój tego nurtu jest włączenie przez Lange i Washburna (2012) psychologicznej teorii atrybucji (wewnętrznej i zewnętrznej) w rozważania o CSI. Autorzy stwierdzają, że atrybucje społecznej nieodpowiedzialności opierają się głównie na postrzeganiu w relacjach z interesariuszami rozmiaru szkody, zaangażowania przedsiębiorstwa w szkodę oraz tego, czy ponosi ono za nią moralną odpowiedzialność. Ta konceptualizacja CSI (Lange i Washburn, 2012; Washburn i Lange, 2013) uwzględnia atrybucje tzw. stron trzecich, czyli interesariuszy drugorzędnych, takich jak media, politycy, interesariusze spraw społecznych, a nie tylko agentów kontroli społecznej, oferując pogląd odmienny od tego, który dotyczy niewłaściwego postępowania lub wykroczeń korporacyjnych pierwszorzędnych interesariuszy.

Natomiast Strike i in. (2006) wprowadzają pojęcie interesariusza społecznego, a Greenwood (2007) odnosi się do CSI, nazywając ją niemoralną praktyką, poprzez krytykę zaangażowania interesariuszy w CSR, co czasami może prowadzić do oszustwa i manipulacji, i wskazuje na ważność strategicznego zarządzania interesariuszami. Według Williamsa i Zinkina (2008) CSI jest konceptualizowane w kategoriach tego, co interesariusze uważają za społecznie nieodpowiedzialne. Riera i Iborra (2017) podkreślają rolę interesariuszy w ocenie CSI. W definicji Brammera i in. (2021) pojawia się rola szkodliwego zachowania interesariuszy w odpowiedzi na społeczne nieodpowiedzialne działania korporacji, a także paradoks tzw. (nie)działań, które odbiegają od oczekiwań interesariuszy, zasad prawa i/lub logiki instytucjonalnej.

Tabela 2.1. Chronologiczny wykaz najważniejszych definicji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy różnych interpretacji pojęcia oraz podstaw do identyfikacji kluczowych dylematów

Autor	Definicje/Sposoby rozumienia/Odniesienia w artykule do CSI	Wybrane artykuły zawierające definicje na podstawie cytowanej pracy*	Składowe interpretacji pojęcia jako podstawa do identyfikacji kluczowych dylematów
1	2	3	4
Ferry (1962, s. 66)	„Przez odpowiedzialność rozumie się głównie zdolność do odróżniania dobra od zła, a także odpowiedzialność, zarówno prawną, jak i moralną, za podjęte i niepodjęte działania (...) Odpowiedzialność jest nieosobista i ma związek z obowiązkiem przedsiębiorstwa wobec dobra wspólnego".	Alcadipani i de Oliveira Medeiros (2020)	• Rozważania z perspektywy priorytetowości odpowiedzialności i jej osobowego charakteru • Podkreślenie rodzajów (prawnej i moralnej) odpowiedzialności i ich roli w podejmowaniu lub niepodejmowaniu odpowiedzialności • Odpowiedzialność przedsiębiorstwa jest nieosobista • Odpowiedzialność pojawia się w „towarzystwie" pokrewnego pojęcia obowiązku (niejasna relacja między pojęciami) • Pośrednie odniesienie do społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa
Armstrong (1977, s. 185)	„Społecznie nieodpowiedzialnym działaniem jest decyzja o zaakceptowaniu alternatywy, którą decydent uważa za gorszą od innej alternatywy, biorąc pod uwagę skutki dla wszystkich stron. Ogólnie rzecz biorąc, wiąże się to z zyskiem jednej strony kosztem całego systemu".	Armstrong i Green (2013); Herzig i Moon (2013); Murphy i Schlegelmilch (2013); Windsor (2013); Wu (2014); Alcadipani i de Oliveira Medeiros (2020); Luque i Herrero-García (2019)	• Pionierska definicja • Niejednoznaczność oceny społecznie nieodpowiedzialnych działań • Ocena skutków określonych intencji • Rozstrzyganie alternatyw decyzji • Asymetria korzyści • Wskazana, szczególna rola interesariuszy w ocenie społecznie nieodpowiedzialnych działań

McMahon (1999, s. 108)	„Nieodpowiedzialność społeczna powinna być postrzegana jako antonim odpowiedzialności społecznej (...). Jako antonim odpowiedzialności społecznej, nieodpowiedzialność społeczna (choć nie zdefiniowana *per se* przez etyków) może obejmować takie zagadnienia, jak brak poczucia odpowiedzialności, bycie niezależnym, niewiarygodnym, a nawet niegodnym zaufania".		• Uznanie społecznej nieodpowiedzialności za antonim społecznej odpowiedzialności • Dosłowne odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Określenie cech i stanów społecznej nieodpowiedzialności
Godfrey (2005, s. 777, 787) Godfrey i in. (2009)	„Mam nadzieję ustalić trzy podstawowe twierdzenia: (1) że filantropia korporacyjna może generować pozytywny kapitał moralny wśród społeczności i interesariuszy, (2) że kapitał moralny może zapewnić akcjonariuszom „ubezpieczeniową" ochronę wielu idiosynkratycznych niematerialnych aktywów firmy oraz (3) że ta ubezpieczeniowa ochrona przyczynia się do bogactwa akcjonariuszy. Te trzy twierdzenia oraz zawarte w nich konstrukty i relacje stanowią jedną ze ścieżek prowadzących od działalności filantropijnej (przejaw CSR) do bogactwa akcjonariuszy (miara CFP – *corporate financial performance*)". „Zły czyn wymaga wykonania pewnego działania lub zachowania, które powoduje szkodę lub negatywny wpływ na inną osobę, czy to jednostkę, grupę, czy społeczność. Złym czynom musi towarzyszyć zły umysł, aby stanowiły przestępstwo, ponieważ *actus not facit reum nisi mens sit rea* (czyn nie czyni winnym, jeśli jego umysł nie jest winny)". Dla Godfreya i in. (2009) ważne jest budowanie kapitału moralnego jako polisy ubezpieczeniowej na wypadek przyszłych złych czynów. Jeśli przedsiębiorstwo zbudowało kapitał moralny wśród interesariuszy poprzez pozytywne działania, gdy popełni nieodpowiedzialne działanie, a następnie przeprosi, stanie się to społecznie odpowiedzialnym działaniem	Brammer i Pavelin (2005); Muller i Kräussl (2011); Kölbel i in. (2017); Groening i Kanuri (2018); Fu i in. (2019); Walker i in. (2019); Nardella i in. (2020)	• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Nacisk na problematykę filantropii korporacyjnej i kapitału moralnego • Wartość w postaci ochrony idiosynkratycznych niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa • Odniesienie do wyników finansowych przedsiębiorstwa • Podkreślenie relacji między efektywną filantropią korporacyjną a tworzeniem wartości dla interesariuszy • Wyeksponowanie intencjonalności w podejmowaniu złych czynów i ich ocenie • Podkreślenie relacji: zły czyn i szkoda/negatywny wpływ na interesariuszy • Rola kapitału moralnego organizacji w przeciwdziałaniu społecznie nieodpowiedzialnym działaniom • Wskazana, szczególna rola interesariuszy w ocenie społecznie nieodpowiedzialnych działań

Tabela 2.1, cd.

1	2	3	4
Strike i in. (2006, s. 852)	„CSR to zestaw działań korporacyjnych, które pozytywnie wpływają na interesy możliwego do zidentyfikowania interesariusza społecznego i nie naruszają uzasadnionych roszczeń innego możliwego do zidentyfikowania interesariusza społecznego (w dłuższej perspektywie)". „Z kolei nieodpowiedzialność społeczną przedsiębiorstw definiujemy jako zbiór działań korporacyjnych, które negatywnie wpływają na uzasadnione roszczenia możliwego do zidentyfikowania interesariusza społecznego (w dłuższej perspektywie)".	Muller i Kräussl (2011); Ormiston i Wong (2013); Block i Wagner (2014); Keig i in. (2015); Tang i in. (2015); Kölbel i in. (2017); Bouslah i in. (2018); Chiu i Sharfman (2018); Fu i in. (2019); Walker i in. (2019); Hawn (2020); Jain i Zaman (2020); Kanuri i in. (2020); Küberling-Jost (2019); Yuan i in. (2020); Harjoto i in. (2022)	• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • Relacje między pozytywnymi i negatywnymi działaniami korporacyjnymi, zidentyfikowanymi interesariuszami społecznymi a roszczeniami interesariuszy społecznych • Społeczna nieodpowiedzialność jako negatywny wpływ na uzasadnione roszczenia • Wyeksponowanie czasu procesu negatywnego wpływu społecznie nieodpowiedzialnych działań na roszczenia interesariusza – dłuższa perspektywa
Greenwood (2007, s. 324)	„Nieodpowiedzialność korporacyjna ma miejsce, gdy strategiczne zarządzanie interesariuszami nie pozostaje praktyką neutralną pod względem odpowiedzialności, ale staje się niemoralną praktyką opartą na oszukiwaniu i manipulowaniu interesariuszami".		• Nacisk na strategiczne zarządzanie interesariuszami • Dosłowne określenie nieodpowiedzialności jako niemoralnej praktyki opartej na oszukiwaniu i manipulowaniu • Rola interesariusza społecznego

Campbell (2007, s. 951)	„Uważam, że przedsiębiorstwa działają w sposób społecznie odpowiedzialny, jeśli robią dwie rzeczy. Po pierwsze, nie mogą świadomie robić niczego, co mogłoby zaszkodzić ich interesariuszom, w szczególności inwestorom, pracownikom, klientom, dostawcom lub lokalnej społeczności, w której działają. Po drugie, jeśli przedsiębiorstwa wyrządzą szkodę swoim interesariuszom, muszą ją naprawić, gdy tylko zostanie ona wykryta i zwróci ich uwagę. Naprawienie szkody może nastąpić dobrowolnie lub w odpowiedzi na pewnego rodzaju zachętę, taką jak perswazja moralna, presja normatywna, groźby prawne, orzeczenia regulacyjne, nakazy sądowe itp. Jest to definicja, która określa minimalny standard zachowania w odniesieniu do relacji przedsiębiorstwa z jej interesariuszami, poniżej którego zachowanie korporacji staje się społecznie nieodpowiedzialne”.	Mazzei i in. (2015); Shea i Hawn (2019); Atay i Terpstra-Tong (2019); Jain i Zaman (2020); Kim i in. (2020); Sun i Ding (2020)	• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • W definicji CSR jest aspekt odwrotności działania pozytywnego, czyli nawiązanie do społecznej nieodpowiedzialności • Problem świadomego podejmowania działalności społecznie nieodpowiedzialnej wobec interesariuszy • Wyeksponowanie potrzeby zadośćuczynienia szkodzie, która została wyrządzona i wykryta • Naprawienie szkody może odbywać się poprzez kontinuum wolności: od dobrowolnego podjęcia działań poprzez presję normatywną, groźby prawne, orzeczenia regulacyjne aż po nakazy sądowe; • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI)
Matten i Moon (2008, s. 405, 415)	„CSR jest tzw. terminem parasolowym pokrywającym się z niektórymi pojęciami i będącym synonimem innych koncepcji relacji biznes-społeczeństwo (...). U podstaw CSR leży idea, że odzwierciedla on społeczne imperatywy i społeczne konsekwencje sukcesu biznesowego. Tak więc CSR (i jego synonimy) empirycznie składa się z jasno sformułowanych i zakomunikowanych polityk i praktyk korporacji, które odzwierciedlają odpowiedzialność biznesu za pewne szersze dobro społeczne”. „Twierdzimy, że to, co jest zwykle postrzegane jako nieodpowiedzialność korporacyjna, jest głęboko zakorzenione w krajowym systemie biznesowym, w którym przedsiębiorstwo prowadzi działalność”	Fu i in. (2019)	• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Podkreślenie potrzeby współdziałania koncepcji CSR z koncepcjami pokrewnymi • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • Podkreślenie społecznych konsekwencji działalności przedsiębiorstwa • Istotnym uwarunkowaniem nieodpowiedzialności korporacyjnej jest wpływ krajowego systemu biznesowego na działalność przedsiębiorstwa

Tabela 2.1, cd.

1	2	3	4
Wagner i in. (2008, s. 124, 125)	„CSR odnosi się zarówno do odpowiedzialności przedsiębiorstw za wywieranie pozytywnego wpływu, jak i minimalizowanie negatywnego wpływu na społeczeństwo, w tym konsumentów". „CSI: ciemna strona zachowań korporacyjnych".	Wagner i in. (2009); Scheidler i Edinger-Schons (2020); Antonetti (2020)	• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • W definicji CSR jest aspekt odwrotności działania pozytywnego, czyli nawiązanie do społecznej nieodpowiedzialności • Jednoznacznie negatywne określenie dla społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa
Williams i Zinkin (2008)	CSI jest konceptualizowane w kategoriach tego, co interesariusze uważają za społecznie nieodpowiedzialne.		• Kluczowa rola interesariuszy w identyfikowaniu społecznie nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa
Jones i in. (2009, s. 302,304)	„CSR można postrzegać jako konstrukt, który jest indywidualny dla interesariusza, który go definiuje, i jest określany jako umowa społeczna, którą organizacje mają ze swoimi interesariuszami". „CSI polega na byciu reaktywnym, a nie proaktywnym w rozwiązywaniu kwestii korporacyjnych oraz sposobów i środków, za pomocą których odnoszą się one do szerszego społeczeństwa". Jones i in. (2009) twierdzą, że CSR i CSI to dwa końce kontinuum.	Murphy i Schlegelmilch (2013); Tench i Jones (2015); Sulphey (2017); Alcadipani i de Oliveira Medeiros (2020); Vollero i in., (2020); Antonetti i in. (2021)	• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Prekursorska definicja w określeniu relacji między CSR a CSI • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • Podkreślenie reaktywnego charakteru społecznie nieodpowiedzialnych działań i przeciwstawienie ich działaniu reaktywnemu względem kwestii wewnątrzorganizacyjnych oraz interesariuszy zewnętrznych

Pearce i Manz (2011, s. 563)	„Społecznie nieodpowiedzialne działanie to nieetyczne zachowanie kadry kierowniczej, pokazujące lekceważenie dla dobra innych, które w skrajnym przypadku przejawia się dążeniem kadry kierowniczej do osobistych korzyści kosztem pracowników, akcjonariuszy i innych interesariuszy organizacji, a nawet całego społeczeństwa".	Pearce i Manz (2014)	• Podkreślenie roli kadry kierowniczej w nieetycznych działaniach przedsiębiorstwa i ich dążenia do asymetrii korzyści względem wspólnoty interesariuszy
Lange i Washburn (2012, s. 303, 304)	„(...) obserwator dokonuje przypisania społecznej nieodpowiedzialności do odpowiedniego zdarzenia, nie tylko ocenia, że korporacja wyrządziła jakąś szkodę społeczną, ale także dochodzi do wniosku, że przedsiębiorstwo ponosi moralną odpowiedzialność i powinno być pociągnięte do odpowiedzialności za szkodę". „Modelujemy trzy podstawowe czynniki leżące u podstaw przypisywania korporacyjnej nieodpowiedzialności społecznej: (1) oceny niepożądanego skutku, (2) oceny winy korporacyjnej za skutek oraz (3) oceny, że poszkodowana strona ma niski poziom współudziału w skutku". Lange i Washburn (2012) zauważają, że jeśli przedsiębiorstwo zidentyfikuje i zwolni pracowników powiązanych z zachowaniem CSI, moralna odpowiedzialność firmy za ten czyn będzie postrzegana jako niska	Herzig i Moon (2013); Murphy i Schlegelmilch (2013); Antonetti i Maklan (2016; 2018); Antonetti (2020); Antonetti i in. (2021); Scheidler i Edinger-Schons (2020); Nardella i in. (2020)	• Podkreślenie roli interesariusza-obserwatora w ocenie szkód wyrządzonych przez przedsiębiorstwo, jego moralnej odpowiedzialności i pociągania do odpowiedzialności • Wprowadzenie do problematyki CSI psychologicznej teorii atrybucji • Zidentyfikowane fundamentalne czynniki CSI związane z oceną niepożądanego skutku, winy oraz współudziału w skutku • Wskazanie na liczne paradoksy związane z ww. oceną
Kotchen i Moon (2012, s. 1, 2)	„Społeczna odpowiedzialność biznesu to program działań mających na celu zmniejszenie kosztów zewnętrznych lub uniknięcie konfliktów dystrybucyjnych (...) CSR oznacza, że przedsiębiorstwa mają motywację do działania w sposób bardziej odpowiedzialny społecznie, aby zrównoważyć działania, które są postrzegane jako społecznie nieodpowiedzialne". „Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstw to zestaw działań, które zwiększają koszty zewnętrzne i/lub promują konflikty dystrybucyjne". Kotchen i Moon (2012) uznają CSR za sposób na zrównoważenie lub naprawienie CSI	Bouslah i in. (2018); Yuan i in. (2019); Yuan i in. (2020)	• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – definicja CSR zawiera wątki CSI • CSR rozumiane z perspektywy równoważnika lub naprawczej odpowiedzi na CSI • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • Społeczna nieodpowiedzialność zwiększa koszty zewnętrzne, dlatego istotne jest dążenie do naprawy negatywnych zachowań

Tabela 2.1, cd.

1	2	3	4
Lin-Hi i Müller (2013, s. 1928, 1932, 1934)	„CSR w sensie „czynienia dobra" może przyczynić się do owocnej interakcji między biznesem a społeczeństwem. Ponadto „czynienie dobra" oferuje korporacjom wiele możliwości czerpania korzyści z CSR, począwszy od zwiększonej lojalności klientów, a skończywszy na penetracji nowych rynków". „Definiujemy CSI jako działania korporacyjne, które skutkują (potencjalnymi) niedogodnościami i/lub szkodami dla innych podmiotów. Z jednej strony, akt CSI wiąże się z naruszeniem prawa. Z drugiej strony, naruszenie prawa należy postrzegać jako warunek wystarczający, ale niekonieczny do zdefiniowania CSI. Ogólnie rzecz biorąc, możliwe jest rozróżnienie między dwiema formami CSI: umyślną i nieumyślną CSI. Celowa CSI oznacza, że korporacje celowo podejmują działania, które są niekorzystne i/lub szkodzą innym".	Lin-Hi i in. (2015); Price i Sun (2017); Lin-Hi i Blumberg (2018); Alcadipani i de Oliveira Medeiros (2020); Ferguson i in. (2019); Malik i in. (2019); Yngfalk (2019); Salaiz i in. (2020); Scheidler i Edinger-Schons (2020); Sun i Ding (2020); Vollero i in. (2020)	• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • CSR jako „czynienie dobra", a CSI to nie zawsze odwrotność tego aktu • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • Rola intencjonalności w rozumieniu społecznie nieodpowiedzialnych działań oraz rozróżnienie ich dwóch form: umyślnej i nieumyślnej • Podkreślenie potencjalnych niedogodności i szkód dla innych podmiotów • Problematycznym wątkiem jest naruszenie prawa jako warunek wystarczający, ale niekonieczny, uznania działania za społecznie nieodpowiedzialne
Hoi i in. (2013, s. 1)	Definicja CSR opiera się na Godfrey (2005). „Nieodpowiedzialne działania CSR obejmują działania korporacyjne, które są powszechnie uważane za szkodliwe dla ładu korporacyjnego, relacji pracowniczych, społeczności, zdrowia publicznego, praw człowieka, różnorodności, środowiska itp."	Chiang i in. (2017)	• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • Osadzenie rozumienia społecznej nieodpowiedzialności w kontekście „konkretnej" szkodliwości organizacyjnej oraz pozaorganizacyjnej
Windsor (2013, s. 1937)	„W artykule przyjęto pozytywne podejście do definiowania i delimitowania (tj. wyznaczania granic) CSR i CSI jako pojęć współzależnych".		• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • CSR i CSI są pojęciami współzależnymi

Popa i Salanţă (2014, s. 137, 141)	„CSR najlepiej opisuje wiele sposobów, w jakie przedsiębiorstwa decydują się zarządzać swoją działalnością i podejmować wysiłki w celu wywarcia pozytywnego i pożądanego wpływu na społeczeństwo w ogóle”. CSI jako „powiązanie koncepcji z nieetycznym zachowaniem i niespełnieniem oczekiwań CSR”. CSI „odnosi się do ciemnej strony, ponieważ bada błędne i szkodliwe decyzje biznesowe, które mogą podejmować menedżerowie”.		• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • Wątek niespełnienia oczekiwań CSR • Jako jedna z nielicznych definicji podkreśla badawczy potencjał koncepcji CSI
Kang i in. (2016, s. 60)	Na podstawie McWilliams i Siegel (2001). „Definiujemy CSI jako incydenty wywołane przez przedsiębiorstwo, które wydają się szkodzić dobru społecznemu, czyli antytezie CSR”.	Lenz i in. (2017); Kanuri i in. (2020); Sun i Ding (2020)	• CSI traktowana jest w kategorii incydentów • Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa traktowana jest jako antyteza społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa
Mena i in. (2016, s. 725, 728)	„Nieodpowiedzialność korporacyjna wiąże się z tym, że firma wyrządza szkodę swojemu środowisku, celowo lub nie”. „Firmy mogą również przyjąć na siebie odpowiedzialność i zająć się problemami poprzez działania merytoryczne (King, 2008; Pfarrer i in., 2008) lub symboliczne (MacLean i Behnam, 2010). Firmy mogą przepraszać za skandal, prosić o wybaczenie i wprowadzać istotne zmiany w swoich kontrowersyjnych praktykach (Pfarrer i in., 2008). Zmiany merytoryczne mogą być również wymuszane przez organy regulacyjne”. Według Meny i in. (2016) naprawa jest podobna do przyjęcia odpowiedzialności i zajęcia się kwestiami poprzez działania merytoryczne lub symboliczne.	Alcadipani i de Oliveira Medeiros (2020); Hamann (2019); Yngfalk (2019)	• Podkreśla się celowość wyrządzania szkody • W definicji pojawiają się wymierne efekty przyjęcia odpowiedzialności w postaci działań: merytorycznych i symbolicznych wraz z ogólną rekomendacją dla kierunków naprawy szkód • Pojawia się wątek wymuszania zmian merytorycznych przez organy regulacyjne

Tabela 2.1, cd.

1	2	3	4
Fiaschi i in. (2017, s. 548)	„Używamy dwóch alternatywnych koncepcji CSR: (i) inicjatywy filantropijne, darowizny i inne strategie na rzecz różnych rodzajów interesariuszy, które określamy tutaj jako „polityki społeczne", oraz (ii) inicjatywy sprawozdawcze, które odnoszą się do publikacji raportów CSR (lub sekcji w raportach rocznych odnoszących się do zrównoważonego rozwoju), które uwzględniają i komunikują zainteresowanym interesariuszom zaangażowanie społeczne i środowiskowe firmy oraz jej wpływ". „Rozumiemy społeczną nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa jako zbiór działań odnoszący się do zaangażowania w konkretne kontrowersje lub wydarzenia, w przypadku których domniemywa się, że firma była zaangażowana w łamanie praw człowieka"		• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa jako kontrowersje głównie w obszarze łamania praw człowieka
Riera i Iborra (2017, s. 157)	„Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa jest wynikiem celowej strategii i jest czymś więcej niż odosobnionym przypadkiem niepowodzenia społecznie odpowiedzialnego zachowania firmy, które szkodzi interesom jej interesariuszy, prowokując indywidualne i subiektywne postrzeganie obserwatorów częściowo nią zainteresowanych"		• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • Podkreślona rola interesariuszy w ocenie CSI • Jednoznacznie podkreśla się celowość społecznie nieodpowiedzialnych działań i ich spójny i zinstytucjonalizowany charakter w postaci strategii

Oh i in. (2018, s. 325)	„CSR obejmuje proaktywne inicjatywy społeczne przedsiębiorstwa wykraczające poza wymogi regulacyjne, które można osiągnąć poprzez skuteczne zarządzanie interesariuszami (Freeman, 1984)". „CSI wiąże się z naruszeniem przez przedsiębiorstwo wytycznych regulacyjnych i niespełnienie minimalnych standardów"		• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • Oparcie definicji dwóch koncepcji na teorii interesariuszy i ich proaktywnym (zarówno pozytywnym, jak i negatywnym) charakterze • CSI jako naruszenie wytycznych regulacyjnych
Lee i in. (2018, s. 146)	„Nieodpowiedzialne zachowanie w świecie korporacji, niezależnie od tego, czy skupione wokół korupcji, przekupstwa, oszustwa lub innej chciwości, ma zazwyczaj negatywne konsekwencje, takie jak szkody dla długoterminowych interesów akcjonariuszy i reputacji przedsiębiorstwa"		• Radykalna i negatywna ocena dla wszelkich przejawów społecznie nieodpowiedzialnych działań oraz podkreślenie ich negatywnych konsekwencji dla akcjonariuszy (jednej z grup interesariuszy) i reputacji przedsiębiorstwa
Asmussen i Fosfuri (2019, s. 897)	„Odpowiedzialne zachowanie polega na ściśle merytorycznych działaniach, które są zgodne z marką społeczną". „(...) mając na uwadze, że nieodpowiedzialne zachowanie narusza te zasady i ma negatywne (lub mniej pozytywne) konsekwencje społeczne"		• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • Podkreśla merytoryczność działań odpowiedzialnych i stawia je w opozycji do działań nieodpowiedzialnych • Wskazuje na negatywne konsekwencje społeczne
Volgger i Huang (2019, s. 2527)	CSR odnosi się do „działań, które wydają się wspierać jakieś społeczne, wykraczające poza interesy przedsiębiorstwa i te, które są wymagane przez prawo" (McWilliams i Siegel, 2001). „Nieodpowiedzialne zachowanie jest konceptualizowane jako rodzaj zachowania, które jest postrzegane jako niewłaściwe w danym systemie społecznym i kończy się niekorzystnie i/lub szkodzi innym podmiotom"		• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • Wyeksponowanie postrzegania niewłaściwego zachowania oraz znaczenia specyfiki systemu społecznego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo • Podkreślenie niekorzystnych skutków społecznie nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa dla innych podmiotów

Tabela 2.1, cd.

1	2	3	4
Corciolani i in. (2020, s. 675)	„Konceptualizowaliśmy społeczną nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa jako związane z biznesem naruszenia praw człowieka, w które zaangażowane były badane przedsiębiorstwa”		• Ograniczenie rozumienia CSI do naruszania praw człowieka
Brammer i in. (2021, s. 40-41)	„Społeczna nieodpowiedzialność biznesu: twierdzenia o szkodliwym zachowaniu interesariuszy przypisywanym organizacjom w następstwie domniemanych lub istotnych (nie)działań między/wewnątrzorganizacyjnych, które odbiegają od oczekiwań interesariuszy, zasad prawa i/lub logiki instytucjonalnej lub na rynku macierzystym, lub goszczącym”		• Odniesienie do CSR i kontekstu typu organizacji wielonarodowej (między/wewnątrzorganizacyjnych relacji na rynku macierzystym i goszczącym) • W definicji pojawia się rola szkodliwego zachowania interesariuszy w odpowiedzi na społecznie nieodpowiedzialne działania korporacji • Ciekawym wątkiem jest paradoks (nie)działań, które odbiegają od oczekiwań interesariuszy, zasad prawa i/lub logiki instytucjonalnej
Clark i in. (2022, s. 1474--1476)	„CSI to celowo szkodliwe działania przedsiębiorstwa, odróżniające je od CSR i podkreślające potrzebę dowiedzenia się więcej o czynnikach, które mogą wyjaśniać zachowania, procesy CSI oraz ich konsekwencje”		• Odniesienie do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa • Podstawa do określenia różnic i podobieństw między dwiema koncepcjami (CSR i CSI) • Wskazanie na ważność czynników wpływających na zachowania, procesy CSI oraz konsekwencje społecznie nieodpowiedzialnych działań

* Artykuły zostały przedstawione chronologicznie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przywołanej literatury oraz (Clark i in., 2022).

Drugi nurt badań dotyczących CSI pozwala na *klasyfikację różnorodnych składników koncepcji.* Definiowanie społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa zależy od tego, czy jej konceptualizacja i przełożenie na język praktyki są *intencjonalne*, czy *nieintencjonalne*; innymi słowy – w jakim stopniu społecznie nieodpowiedzialne działania mają charakter incydentalny, a w jakim są zamierzone, aż po odzwierciedlenie ich w rozwiązaniach strategicznych, i jakie są *skutki* tych *negatywnych zachowań* (por. Armstrong, 1977; Asmussen i Fosfuri, 2019; Campbell, 2007; Ferry, 1962; Godfrey i in., 2009; Hoi i in., 2013; Jones i in., 2009; Lange i Washburn, 2012; Lee i in., 2018; Lin-Hi i Müller, 2013; Strike i in., 2006; Volgger i Huang, 2019; Windsor, 2013). Do wyróżniających się interpretacji sposobu rozumienia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa należy definicja Ferry'ego (1962), w której z perspektywy odpowiedzialności (pojawiającej się w „towarzystwie" pokrewnego pojęcia obowiązku) i jej osobowego charakteru podkreśla się rodzaje odpowiedzialności (prawnej i moralnej) i ich rolę w podejmowaniu lub niepodejmowaniu odpowiedzialności. W kontekście identyfikacji składowych CSI ważna jest definicja, w której określone zostały cechy i swoiste stany społecznej nieodpowiedzialności (McMahon, 1999). W prekursorskiej i klasycznej definicji Armstronga (1977) pojawia się problem rozstrzygania co do wyboru różnych alternatyw decyzji o niepodjęciu odpowiedzialności oraz asymetria korzyści dla podmiotów. Ważnym wątkiem jest też problem podejmowania przez właścicieli i menedżerów przedsiębiorstwa decyzji stojących w opozycji do wyznawanych przez nich osobistych wartości lub wartości przedsiębiorstwa (Armstrong i Green, 2013). W tym nurcie badań intencjonalność jest kategorią trudno mierzalną i wielu autorów podejmuje próbę jej identyfikacji jako jednego z kluczowych składników CSI. Wyeksponowanie intencjonalności w podejmowaniu złych czynów i ich ocenie można odnaleźć w definicji Godfreya i in. (2009), w której badacze stwierdzają, że złym czynom musi towarzyszyć zły umysł, aby stanowiły przestępstwo, ponieważ *actus not facit reum nisi mens sit rea* (czyn nie czyni winnym, jeśli jego umysł nie jest winny). Lin-Hi i Müller (2013) podkreślają rolę intencjonalności w rozumieniu społecznie nieodpowiedzialnych działań oraz rozróżnienie ich dwóch form: umyślnej i nieumyślnej. Campbell (2007) wskazuje na oczywistą relację między świadomym podejmowaniem złego czynu a czynioną szkodą i jej negatywnym wpływem na interesariuszy. Ważne jest także niepodporządkowanie się odpowiednim standardom prawnym i etycznym. Istotnym wątkiem, który się pojawia i wybrzmiewa w definicji tego badacza, jest potrzeba zadośćuczynienia szkodzie, która została wyrządzona i wykryta. A naprawienie szkody może się odbywać poprzez kontinuum wolności: od dobrowolnego podjęcia działań poprzez presję normatywną, groźby prawne, orzeczenia regulacyjne aż po nakazy sądowe. Natomiast Godfrey i in. (2009) rozważają rolę kapitału moralnego organizacji w przeciwdziałaniu społecznie nieodpowiedzialnym działaniom oraz

w naprawianiu szkód z nimi związanych. Podobnie jak w zidentyfikowanym pierwszym nurcie badawczym, istotny koncepcyjny wkład wraz z budową podstaw definicyjnych mają Lange i Washburn (2012), którzy przedstawiają atrybucję społecznej nieodpowiedzialności jako konieczność identyfikacji całego procesu szkodliwego działania. Szkody i potrzeba ich naprawienia pojawiają się także w definicjach, w których badacze zidentyfikowali fundamentalne czynniki CSI związane z oceną niepożądanego skutku, winy oraz współudziału w skutku (Lange i Washburn, 2012), określili potencjalne niedogodności i szkody dla innych podmiotów (Lin-Hi i Müller, 2013), wskazali na „konkretną" szkodliwość organizacyjną oraz pozaorganizacyjną (Hoi i in., 2013), a także negatywne (lub mniej pozytywne) konsekwencje społeczne (Asmussen i Fosfuri, 2019; Lee i in., 2018; Volgger i Huang, 2019). Ważnym głosem w dyskusji o szkodach jest definicja Strike i in. (2006), w której autorzy wskazują na istotność relacji między pozytywnymi i negatywnymi działaniami korporacyjnymi, zidentyfikowanymi interesariuszami społecznymi a roszczeniami interesariuszy społecznych. Przejawy społecznej nieodpowiedzialności mają zazwyczaj negatywny wpływ na uzasadnione roszczenia interesariuszy. Zdaniem takich autorów, jak Kotchen i Moon (2012) społeczna nieodpowiedzialność może zwiększać koszty zewnętrzne i/lub promować konflikty dystrybucyjne, dlatego istotne jest dążenie do naprawy negatywnych zachowań. Incydentalność versus zaplanowane zdarzenia, a także organizacyjną hierarchię priorytetów w realizacji zawierają najnowsze definicje. Kang i in. (2016) traktują CSI w kategorii incydentów, natomiast Mena i in. (2016) podkreślają celowość wyrządzania szkody oraz wymierne efekty przyjęcia odpowiedzialności w postaci działań merytorycznych i symbolicznych wraz z ogólną rekomendacją dla kierunków naprawy szkód. Najdalej w ocenie celowości CSI są Riera i Iborra (2017) oraz Clark i in. (2022), którzy wskazują na przemyślany, spójny i zinstytucjonalizowany charakter społecznie nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa, podkreślając ich strategiczny wymiar.

Trzeci nurt badawczy proponuje dostrzeganie *relacji między społeczną nieodpowiedzialnością a odpowiedzialnością* albo w kontekście swoistego kontinuum, w którym społeczna nieodpowiedzialność jest jednym z etapów/stadiów społecznej odpowiedzialności, albo z punktu widzenia ortogonalności związanej ze zróżnicowaniem obu koncepcji, których współzależność jest grą o sumie zerowej, tj. więcej nieodpowiedzialności pociąga za sobą mniej odpowiedzialności lub na odwrót. Dopuszczalna jest też sytuacja, w której między koncepcjami istnieje pozytywny związek przyczynowo-skutkowy: im wyższa nieodpowiedzialność, tym wyższa odpowiedzialność (por. Cruz i in., 2014; Keig i in., 2015; Kotchen i Moon, 2012). Zdecydowana większość definicji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa zawiera odniesienie do pierwotnego i pokrewnego pojęcia społecznej odpowiedzialności. Wśród nich wiele staje się podstawą do określenia różnic i podobieństw

między dwiema koncepcjami: CSR i CSI (Asmussen i Fosfuri, 2019; Brammer i in., 2021; Campbell, 2007; Clark i in., 2022; Hoi i in., 2013; Fiaschi i in., 2017; Jones i in., 2009; Kang i in., 2016; Kotchen i Moon, 2012; Lin-Hi i Müller, 2013; Matten i Moon, 2008; Oh i in., 2018; Popa i Salanţă, 2014; Riera i Iborra, 2017; Volgger i Huang, 2019; Wagner i in., 2008; Windsor, 2013). Warto zwrócić uwagę na kilka wyróżniających się wątków. Prekursorska definicja w określeniu relacji między CSR a CSI należy do Jonesa i in. (2009), którzy twierdzą, że CSR i CSI to dwa końce kontinuum. McMahon (1999) w swojej definicji dosłownie odnosi się do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, uznając społeczną nieodpowiedzialność za jej antonim. Godfrey (2005) i Godfrey i in. (2009) kładą nacisk na problematykę filantropii korporacyjnej i kapitału moralnego jako elementów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz ich wpływu na tworzenie wartości dla interesariuszy. Według badaczy kapitał moralny może stanowić ochronę dla wartości w postaci ochrony idiosynkratycznych niematerialnych aktywów przedsiębiorstwa. Natomiast w artykułach autorstwa Campbella (2007) oraz Wagnera i in. (2008) w definicjach CSR można odnaleźć aspekt odwrotności działania pozytywnego, czyli nawiązanie do społecznej nieodpowiedzialności. Matten i Moon (2008) wskazują na potrzebę współdziałania koncepcji CSR z koncepcjami pokrewnymi, a Kotchen i Moon (2012) przedstawiają CSR z perspektywy równoważnika lub naprawczej odpowiedzi na CSI. Porównanie obu pojęć z interesującej perspektywy prezentują Lin-Hi i Müller (2013), którzy określają CSR jako „czynienie dobra", natomiast CSI jako nie zawsze odwrotność tego aktu. W artykule Windsor (2013) przyjęto pozytywne podejście do definiowania i delimitowania (tj. wyznaczania granic) CSR i CSI jako pojęć współzależnych. Popa i Salanţă (2014) określają CSI jako stan niespełnienia oczekiwań CSR, a Kang i in. (2016) traktują je jako antytezę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Oh i in. (2018) opierają definicję obu pojęć na teorii interesariuszy i ich proaktywnym (zarówno pozytywnym, jak i negatywnym) charakterze. Istotnym elementem w dorobku definicyjnym tego nurtu jest łączenie CSI z wynikami finansowymi przedsiębiorstwa (Goodfrey, 2005; Goodfrey i in., 2009) i jego reputacją (Lee i in., 2018). Clark i in. (2022) określają CSI jako celowo szkodliwe działania przedsiębiorstwa, odróżniające je od CSR i podkreślające potrzebę dowiedzenia się więcej o czynnikach, które mogą wyjaśniać zachowania, procesy CSI oraz ich konsekwencje.

Czwartym nurtem badawczym jest *kontekstowość społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa*. Strike i in. (2006) eksponują znaczenie czasu (w dłuższej perspektywie) w procesie negatywnego wpływu społecznie nieodpowiedzialnych działań na roszczenia interesariusza. Problematycznym wątkiem jest naruszenie prawa jako warunek wystarczający, ale niekonieczny, uznania działania za społecznie nieodpowiedzialne (Lin-Hi i Müller, 2013). Według Mattena i Moona (2008) istotnym uwarunkowaniem nieodpowiedzialności korporacyjnej jest wpływ

krajowego systemu biznesowego na działalność przedsiębiorstwa. U Meny i in. (2016) oraz Oh i in. (2018) pojawia się wątek wymuszania zmian merytorycznych w organizacjach przez organy regulacyjne w odpowiedzi na zadośćuczynienie społecznie nieodpowiedzialnym działaniom oraz naruszenie przez CSI wytycznych regulacyjnych. Inni autorzy w definicjach podkreślają rolę kadry kierowniczej w nieetycznych działaniach przedsiębiorstwa i ich dążenie do asymetrii korzyści względem wspólnoty interesariuszy (Pearce i Manz, 2011), eksponują ważność sposobu postrzegania niewłaściwego zachowania oraz znaczenie specyfiki systemu społecznego, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo (Volgger i Huang, 2019), ograniczają rozumienie CSI do naruszania praw człowieka (Corciolani i in., 2020), odnoszą CSI do typu organizacji wielonarodowej (między-/wewnątrzorganizacyjnych relacji na rynku macierzystym i goszczącym) (Brammer i in., 2021). Niektóre definicje budowane są w oparciu o wynik badań społecznej nieodpowiedzialności w kontekstach wybranych poziomów rynków oraz branż, np.: w handlu międzynarodowym (Giuliani i in., 2014), w turystyce, hotelarstwie i gastronomii (Volgger i Huang, 2019), w przemyśle tekstylnym (Luque i Herrero-García, 2019) itd.

Przedstawione najważniejsze nurty związane z analizą problematyki społecznej nieodpowiedzialności proponują różne akcenty, wokół których budowane są definicje – od antytezy dla formułowania postulatów odpowiedzialności przedsiębiorstwa wobec grup społecznych poprzez intencjonalnie zdeterminowaną grę z interesariuszami oraz współistnienie pionowo i horyzontalnie z koncepcją społecznej odpowiedzialności aż po wielowymiarowy kontekst. Wszystkie się przenikają i trudno w niektórych obszarach tematycznych znaleźć punkty demarkacyjne. Okazuje się, że również ich analiza przez pryzmat chronologii i narastania wiedzy nie daje jednoznacznych rozstrzygnięć w zakresie zmiany i ciągłości. Można odnaleźć w nich sporo powielanych wątków z powierzchowną problematyzacją, stanowczo za mało zaś pogłębianych i rozstrzyganych problematycznych kwestii. Zdecydowana większość definicji ma charakter realny i nominalny, kilka zaś – operacyjny, co staje się wyzwaniem dla przygotowania podstaw do operacjonalizacji pojęcia. Nie zidentyfikowano definicji roboczych.

W zestawieniu (tab. 2.1) wyeksponowano kluczowe, podstawowe publikacje, będące inspiracją dla innych uczonych, choć tylko kilka z nich można uznać za przełomowe. Wprawdzie zidentyfikowano definicje znajdujące największe uznanie badaczy i pojawiające się najczęściej w publikacjach z kolekcji uznanych baz bibliograficznych, jednak wzrost zainteresowania problematyką owocuje pojawianiem się ciekawych rozważań poza uznanym, zgodnie z wytycznymi rygoru metodologicznego, zbiorem artykułów, np. w monografiach czy innych publikacjach z grupy tzw. *literatury szarej*.

W nurcie ciągłości można wyodrębnić kilka najważniejszych aspektów. Jedynymi względnie stałymi elementami definicji będącymi podstawą do identyfikacji

dylematów są: *intencjonalność* w różnych odsłonach (rozstrzyganie alternatyw decyzji), uwzględnienie *podmiotowości* (nadawca i odbiorca – interesariusze) i *przedmiotu* (treści i zakresu czynów) społecznej nieodpowiedzialności, *odniesienie* do społecznej odpowiedzialności (ustalanie relacji), *konsekwencje* negatywnych działań dla interesariuszy (szkody, korzyści/koszty, wina, sprostowanie) oraz zróżnicowany *kontekst* rozważań (antecedencje)[8]. W swoich publikacjach autorzy podkreślają potrzebę *modelowego ujęcia* złożonej problematyki.

Problematyczną kwestią w ustaleniu granic pojęcia społecznej nieodpowiedzialności jest rozpoznanie jej kilku najważniejszych pojęć pokrewnych, takich jak np.: *korupcja*, *wykroczenia korporacyjne*, *nielegalność korporacyjna*, *nieetyczne zachowanie przedsiębiorstwa* i odstępstwa *korporacyjne*[9].

W literaturze przedmiotu termin „społeczna nieodpowiedzialność" bywa kojarzony z pojęciem *korupcji* (Ashforth i in., 2008; Pinto i in., 2008). Korupcja oznacza „nadużycie powierzonej władzy dla korzyści osobistych" (Keig i in., 2015), co może bezpośrednio służyć interesom jednostek ją podejmujących (Moore, 2008). Skorumpowane zachowanie obejmuje postępowanie organizacyjne, które jest „zakazane" i podlega karze na mocy prawa karnego, cywilnego lub regulacyjnego (Pfarrer i in., 2008). Z bardziej dynamicznej perspektywy korupcję wyjaśnia się albo jako wyłaniające się zjawisko oddolne, w którym głównym czynnikiem wyzwalającym jest zarażenie indywidualnym zachowaniem korupcyjnym, albo jako zjawisko odgórne, w którym uczestniczy grupa członków organizacji, podejmująca bezpośrednio lub poprzez swoich podwładnych zbiorowe i skoordynowane działania korupcyjne, które przede wszystkim przynoszą korzyści organizacji (Pinto i in., 2008). Ponadto Ashforth i Anand (2003) twierdzą, że proces normalizacji korupcji jest zbudowany na trzech filarach. Po pierwsze, proces instytucjonalizacji charakteryzuje się początkowym działaniem korupcyjnym, które powoduje osadzanie korupcji w swoich strukturach organizacyjnych i skutkuje rutyną zachowań korupcyjnych w organizacji. Po drugie, proces racjonalizacji polega na tym, że jednostki dystansują się moralnie od praktyk korupcyjnych poprzez racjonalizację wyznawanych przez siebie ideologii. Po trzecie, proces socjalizacji odnosi się do akceptacji tych zrutynizowanych praktyk, szczególnie wśród nowych członków skorumpowanej organizacji.

---

[8] Szczegółowa analiza wspólnych, problematycznych elementów definicji i podstawy badań są bazą do rozważań w dalszej części monografii.

[9] W opracowaniu pominięto opis *greenwashingu* jako pojęcia pokrewnego (we wcześniejszych i dalszych częściach monografii pojawiają się wzmianki o nim), nie kwestionując owego pokrewieństwa, ale *a priori* uznając jego instrumentalny charakter (narzędzie, technika zarządzania jednym z obszarów działalności przedsiębiorstwa) w stosunku do metapoziomu koncepcji CSI. Celem wyjaśnienia warto wspomnieć, że *korupcję* uznano za zdecydowanie szersze i uniwersalne pojęcie, o którym należy wspomnieć na tym etapie analizy.

Jednakże literatura poświęcona korupcji oferuje jednostronne wyjaśnienie procesu korupcji. Zaniedbuje to alternatywne sposoby pojawiania się takich zachowań organizacyjnych, w szczególności sposób, w jaki organizacje są w stanie przełamać tę dysfunkcję. Korupcja zwiększa prawdopodobieństwo społecznej nieodpowiedzialności (Keig i in., 2015). Mówiąc dokładniej, korupcyjne środowisko zwiększa prawdopodobieństwo zaangażowania się organizacji w nieodpowiedzialne praktyki. Dlatego też najczęściej traktuje się tę koncepcję raczej jako współzależne podpojęcie społecznej nieodpowiedzialności niż jako pojęcie równorzędne.

Innym często pojawiającym się pojęciem są *wykroczenia korporacyjne*[10]*/wykroczenia przedsiębiorstwa*, nazywane też *niewłaściwym postępowaniem przedsiębiorstwa*. Są one ze sobą powiązane, są współzależne, ale to odrębne konstrukty (Fiaschi i in., 2020; Greve i in., 2010; Palmer, 2012). W jednej z najczęściej cytowanych definicji Greve i in. (2010) opisują niewłaściwe postępowanie korporacyjne jako „zachowanie w organizacji lub przez organizację, które agent kontroli społecznej ocenia jako przekraczające linię oddzielającą dobro od zła, gdzie taka linia może oddzielać zachowania zgodne z prawem, etyczne i społecznie odpowiedzialne od ich antytez". Z kolei agenta kontroli społecznej definiujemy jako „aktora, który reprezentuje zbiorowość i który może nakładać sankcje w imieniu tej zbiorowości". Trzy kluczowe elementy leżą u podstaw tej definicji: (1) „niewłaściwe zachowanie", (2) „przejawiane w organizacji lub przez organizację", (3) „oceniane przez agenta kontroli społecznej, który może nakładać sankcje". Różnica między CSI a niewłaściwym postępowaniem korporacyjnym polega na ocenie konsekwencji działania. CSI dotyczy głównie konsekwencji działania, czyli wyrządzonej szkody. Większość definicji CSI zawiera terminy związane ze szkodą, takie jak „krzywda", „szkoda", „uszkodzenie" lub „naruszenie" (Clark i in., 2022). CSI jest konstruktem zarządzania, w którym organizacja jest określana jako nieodpowiedzialna. W przeciwieństwie do tego analiza korporacyjnych wykroczeń lub niewłaściwego postępowania jest zwykle przeprowadzana na poziomach działań indywidualnych, zawodowych lub firmowych, uważanych za niewłaściwe, to znaczy nielegalne lub nieetyczne, w oderwaniu od całości. W rzeczywistości jednym z głównych obszarów badawczych CSI jest określenie, komu przypisuje się nieodpowiedzialność oraz kiedy i w jakich okolicznościach (Greve i in., 2010; Lange i Washburn, 2012). Podsumowując, CSI i wykroczenie korporacyjne są pojęciami pokrewnymi, ale gdy są precyzyjnie zdefiniowane, podkreślają różne aspekty wzajemnie powiązanej rzeczywistości.

---

[10] Bezpośrednie tłumaczenie pojęć z języka angielskiego nie zapewnia uwzględnienia dylematów/pułapek semantycznych i ich odniesień do treści konstruktów specyficznych dla polskiej przestrzeni językowej. A zatem przymiotnik „korporacyjny" należy odnieść do rozumienia wszystkich typów przedsiębiorstw.

Pojęcia podobne do niewłaściwego postępowania korporacyjnego obejmują *wykroczenia korporacyjne*, *nielegalność korporacyjną*, *nieetyczne zachowanie przedsiębiorstwa* i *odstępstwa korporacyjne*, które są również używane w odniesieniu do społecznej etyki zachowania przedsiębiorstwa lub jego członków i/lub ich zachowania zgodnego z prawem (Earle i in., 2010; Lindenmeier i in., 2012; Pfarrer i in., 2008). Dlatego też niewłaściwe postępowanie CSI i niewłaściwe postępowanie korporacyjne w dużym stopniu się pokrywają. Biorąc jednak pod uwagę zmienność poziomów analizy, można zauważyć, że CSI pokrywa się jedynie z niewłaściwym postępowaniem korporacyjnym na poziomie przedsiębiorstwa. Relacje między pokrewnymi pojęciami wymagają dogłębnej analizy.

Kontynuacja rozważań na temat problematycznego potencjału społecznej nieodpowiedzialności w kontekście jej konceptualizacji wymaga wyboru i przyjęcia sposobu jej rozumienia.

Przegląd najważniejszych publikacji z przedmiotowej problematyki oraz doświadczenia badawcze autorki niniejszej publikacji upoważniają do stwierdzenia, że *społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa jako pojęcie komplementarne i/lub istotny element kontinuum rozważań o społecznej odpowiedzialności oznacza brak lub niedostateczne ekonomiczne, prawne, etyczne i filantropijne zobowiązanie przedsiębiorstwa względem podmiotów/interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych*[11]*. Ponadto może ona być przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, mając potencjał jako koncepcja zarządzania.*

Przyjęcie za podstawę definicji społecznej nieodpowiedzialności zmodyfikowanej z wykorzystaniem wybranych modeli *before profit obligation*, klasycznej definicji Carrolla, z powodzeniem stosowanej do celów badawczych od blisko 40 lat, jest uzasadnione, głównie ze względu na trwałe jej zastosowanie w badaniach nad społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa (Carroll, 2016; 2021; Carroll i Shabana, 2010). Ponadto teoria interesariuszy (Freeman, 1984), jako baza dla modelu społecznej reakcji (Clarkson, 1995; Goodpaster, 1991) wobec podmiotów społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności, wyznacza zakres podmiotowości problematyk. Natomiast modele społecznego działania (Wartick i Cochran,

---

[11] Podobnie jak w przypadku przedstawionej wcześniej (w punkcie 1.4.2) definicji CSR – w ramach kontinuum rozważań o obu koncepcjach – teoretyczną podstawą dla definiowania pojęcia stały się, oprócz wyniku analizy przedmiotowych definicji: 1) zmodyfikowany czteroelementowy model współzależnych i niestopniowanych obszarów społecznej odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej – model Carrolla (docelowo – społecznej nieodpowiedzialności), wzbogacony o elementy i założenia modeli z grupy *before profit obligation* (przede wszystkim Kanga i Wood); 2) teoria interesariuszy jako baza dla modelu społecznej reakcji wobec podmiotów społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności; 3) modele społecznego działania Warticka i Cochrana oraz Wood (Sokołowska, 2013).

1985; Wood, 1991) stały się bazą dla pierwotnych ustaleń przesłanek do uznania CSI za koncepcję zarządzania. Podstawę opisu składników koncepcji społecznej nieodpowiedzialności stanowi przegląd prac z zakresu społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa i jej modelowego ujęcia. Ważne jest wyeksponowanie relacji z CSR, identyfikacji podmiotów i przedmiotu CSI, a także efektów i kontekstu CSI.

Innym powodem, dla którego definicja Carrolla jest użyteczna, jest fakt określania za jej pomocą odpowiedzialności ekonomicznej, która jest obszarem uwzględnianym zarówno w CSR, jak i w CSI, jest to bowiem ważne przy myśleniu o „uzasadnieniu biznesowym". Szczególnie praktycy zarządzania, oceniając użyteczność teoretycznych rozważań przez pryzmat swoich wyników ekonomicznych/finansowych/rentowności, dostrzegają ich wartość. Ponadto definicja akcentuje także prawne, etyczne i filantropijne kategorie odpowiedzialności/wyników, co umożliwia dokładniejszą analizę różnych działań przedsiębiorstwa. Niezależnie od tego, czy chodzi o strukturę definicji, czy o jej zastosowanie, wyniki biznesowe w odniesieniu do interesariuszy są ujęte wraz z kategoriami ekonomii i dobrowolności (uznaniowa/filantropijna). Cztery kategorie CSR – ekonomiczna, prawna, etyczna i filantropijna – odnoszą się do motywacji inicjatyw w danej kategorii i są również przydatne w identyfikowaniu konkretnych rodzajów korzyści lub strat, które w ramach reguły wzajemności wracają do przedsiębiorstw i społeczeństwa. Oczywiście koncepcje te mogą się pokrywać i być ze sobą powiązane pod względem interpretacji i stosowania, ale są pomocne w uporządkowaniu konkretnych rodzajów korzyści/strat, jakie otrzymują przedsiębiorstwa, co ma kluczowe znaczenie w budowaniu właśnie „uzasadnienia biznesowego" (Jones i in., 2009).

Uzasadnieniem dla modyfikacji pierwotnej wersji modelu Carrolla (1979; 1991) wytycznymi modeli np. Kanga i Wood (1995) jest jego krytyka z kilku powodów. Po pierwsze, przyjęcie i zastosowanie podejścia opartego na piramidzie poziomów sprawia wrażenie hierarchii etapowej, w której ruch opiera się na ustalonych kryteriach. W tym miejscu kwestionuje się, że niekoniecznie tak jest oraz że koncepcja podejścia opartego na poziomach i ustalonych kryteriach może stanowić przeszkodę w dalszym rozwoju zrozumienia złożonej problematyki. Po drugie, dynamikę charakteryzującą świat społeczny, gospodarczy i biznesowy tylko częściowo oddaje piramida CSR. Czasami, jak wszystkie modele, piramida Carrolla jawi się jako teoretyczna abstrakcja odsunięta od złożonych realiów świata, który stara się wyjaśnić. Pomimo tej krytyki modelu ma on różny stopień użyteczności teoretycznej i praktycznej. Zastosowanie modelu, wraz z kontekstem, w którym działa, oraz zrozumieniem tego, co chce osiągnąć na poziomie zarówno abstrakcyjnym, jak i praktycznym, są pod wieloma względami istotne dla rozwoju wiedzy, nadawania sensu i interpretacji zarówno CSR, jak i CSI. Model jest przydatny, ponieważ pomaga w zrozumieniu obu problematyk i zagadnień z nimi związanych,

a zatem może pomóc w poprawie komunikacji. Pomaga też rozwikłać koncepcje, ustala kluczowe elementy i wyróżnia się w eksploracji CSR (i dalej CSI) (Carroll, 2021; Jones i in., 2009). Niemniej jednak, pomimo zalet modelu, sugeruje się jego doskonalenie, uwzględniając hierarchię opartą na poziomach etapowych, aby uczynić z niego bardziej płynną koncepcję, zdolną lepiej dostosować się do świata znajdującego się w stanie niemal ciągłych zmian. Zmiana jest stała i potrzebne są modele teoretyczne, aby odzwierciedlić ten uniwersalny truizm. Dlatego uzasadnione jest wprowadzenie do modelu (także z perspektywy CSI) współzależnych i niestopniowanych obszarów społecznej odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej oraz instytucjonalizacji jego elementów w przedsiębiorstwie.

2.3. Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa versus społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa

Jednym z kluczowych i trwałych nurtów rozumienia oraz badania społecznej nieodpowiedzialności jest jej relacja z koncepcją społecznej odpowiedzialności[12]. Interpretacja tego związku jest różnorodna i wielowymiarowa, co staje się podstawą do identyfikacji wielu *dylematów*[13].

Rozpoczynając rozpoznanie dylematów towarzyszących przedmiotowej relacji, należy nawiązać do podrozdziału 2.1 niniejszej pracy i jednoznacznie skonstatować zawarty w nim wywód, że w całej swej rozciągłości problemowy okazuje się związek fundamentalnych pojęć „odpowiedzialność" i „ nieodpowiedzialność" dla obu koncepcji. Rozstrzygnięcia w tym zakresie nie są łatwe, a główny dylemat oscyluje wokół pytania: *czy „nieodpowiedzialność" jest prostym antonimem „odpowiedzialności", a może jej antynomią?* [14] Badacze i praktycy zarządzania muszą się uporać z wieloma złożonymi, często sprzecznymi i wykluczającymi się problemami. Mowa tu np. o płynnych i nieoczywistych granicach odpowiedzialności, balansowaniu między gotowością do ponoszenia skutków własnego działania i działania organizacji a zaniechaniem tej gotowości lub nawet celowym, negatywnym działaniu w niesprzyjających warunkach, które mają doprowadzić do dobrych celów. Analiza

---

[12] Syntetyczną prezentację najważniejszych założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wraz z identyfikacją ograniczeń oraz dysfunkcji zawarto w punkcie 1.4.2.

[13] Z uwagi na bezwzględną dominację w definicjach CSI relacji z CSR oraz na ograniczenia w objętości opracowania celowo pominięto w nim szczegółowe rozważania (pojawiają się ogólne odniesienia) na temat relacji z innymi koncepcjami typu: zrównoważony rozwój, koncepcja kapitału społecznego, etyka biznesu, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie kapitałem intelektualnym itd.

[14] Obszerną analizę relacji między pojęciami oraz próbę identyfikacji pozostałych dylematów z nimi związanych zaprezentowano w podrozdziale 2.1.

ontycznych i epistemologicznych podstaw obu pojęć jest nie do przecenienia ze względu na konieczność uchwycenia źródeł nieodpowiedzialności oraz mechanizmów „przekuwania" pozytywnych przejawów społecznie odpowiedzialnych działań na negatywne skutki i równie negatywną ocenę interesariuszy.

Rozstrzygnięcia na poziomie fundamentalnych znaczeń dotyczą także analizy problematycznych związków między nurtami badawczymi społecznej odpowiedzialności oraz nieodpowiedzialności. Problemowe kwestie pojawiają się w dyskursie o związkach poszczególnych nurtów badawczych społecznej odpowiedzialności (od CSR1 do CSR6[15]) z podejściami do rozumienia i tworzenia podstaw konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa (m.in.: analizy społecznie nieodpowiedzialnych działań; rozstrzygnięć dotyczących intencjonalności działań, skutków nieodpowiedzialnych zachowań, wyrządzanych szkód i gotowości do ich naprawiania; opisywanej relacji do CSR oraz kontekstowości społecznej nieodpowiedzialności). Fundamentalne znaczenie dla określenia relacji między koncepcjami ma próba określenia zakresu, przebiegu oraz elementów ich spójności i rozłączności. Innymi słowy: ile CSI jest w CSR i na odwrót? A może są to zupełnie odrębne konstrukty o wprawdzie pokrewnej, ale odmiennej konceptualizacji?

Relacje między koncepcjami[16] społecznej odpowiedzialności i społecznej nieodpowiedzialności można określić, opierając się na konstrukcji integracji i dezintegracji. Do obszarów, w ramach których można rozpatrywać te procesy, należą: rozumienie pojęć (wraz ze społecznym kontekstem); szczegóły i kierunki konceptualizacji (stopień formalizacji, rodzaje społecznej nieodpowiedzialności i odpowiedzialności, składniki, proces zarządzania, uwarunkowania itd.); źródła koncepcyjne (w tym koncepcje pokrewne); aspekty metodyczne i praktyka zarządzania. W tabeli 2.2 zaprezentowano obszary integracji i dezintegracji dwóch koncepcji: społecznej nieodpowiedzialności i odpowiedzialności, a także związane z nimi wybrane problemy i dylematy.

Integracja koncepcji jest związana z uznaniem ich spójności, komplementarności i niejako naturalnego współistnienia. Ważnym wątkiem jest też zakres owej integracji oraz powiązanie z osiąganymi poziomami dojrzałości. Proces integracji przedmiotowych koncepcji wymaga dostrzeżenia ich społecznego rodowodu.

---

[15] Jak już wspomniano, oznaczenia CSR5 i CSR6 to propozycja autorska, zainspirowana wnikliwą analizą współczesnego dorobku literatury przedmiotu z przedmiotowej problematyki oraz kierunków jej rozwoju.

[16] Niejako wyprzedzająco przed głównymi rozważaniami o uznaniu społecznej nieodpowiedzialności za koncepcję zarządzania podjęto dyskusję o relacjach CSR z CSI jako dwóch pokrewnych koncepcjach.

Tabela 2.2. Obszary integracji i dezintegracji koncepcji społecznej nieodpowiedzialności i odpowiedzialności oraz związane z nimi problemy i dylematy

I. Pozytywne relacje między CSI a CSR		
Obszar integracji	**Synteza**	**Wybrane kluczowe problemy i dylematy**
1	**2**	**3**
Pojęcie	• CSI i CSR nie mogą być traktowane jako zjawiska o dobrze rozpoznanych granicach i jednoznacznej konotacji; płynne mogą być granice między społeczną nieodpowiedzialnością a społeczną odpowiedzialnością – świadomość takiego stanu rzeczy wymusza przyjęcie określonej drogi rozumienia kategorii wraz z jej złożonością i wewnętrzną sprzecznością. • Oba pojęcia: społeczna odpowiedzialność i społeczna nieodpowiedzialność wynikają z aksjologicznej warstwy zarządzania, a wśród wartości z nimi związanych priorytetowa jest odpowiedzialność. • Społeczny kontekst obu koncepcji. • Integracja w ramach nurtów znaczeniowych społecznej odpowiedzialności (CSR1-CSR6) oraz społecznej nieodpowiedzialności (intencjonalność versus nieintencjonalność, zakres i treść społecznie nieodpowiedzialnych działań, szkoda versus naprawienie szkody, relacje CSI i CSR)	• Warto w tym miejscu wskazać na problem tzw. rozciągłości odpowiedzialności i związane z nim rozpoznanie granic odpowiedzialności, jej podmiotów i przedmiotów oraz jej relacji do przejawów (zarówno wczesnych symptomów, jak i utrwalonych mechanizmów postępowania) nieodpowiedzialności. Ów problem potęguje wskazana wielowymiarowość odpowiedzialności, która w przedsiębiorstwie przyjmuje postać odpowiedzialności indywidualnej, zespołowej, organizacyjnej i międzyorganizacyjnej. • Nieodpowiedzialność lub odpowiedzialność jako jedne z wartości dominujących promieniują na wszystkie obszary działalności przedsiębiorstwa i mogą skutkować – w zależności od jego kondycji ekonomiczno-społecznej i kontekstu sytuacyjnego – odpowiadaniem na oczekiwania interesariuszy. Problematyczne okazuje się oddziaływanie intencjonalnych negatywnych inicjatyw w działaniu. • Wielość i różnorodność możliwych warunków i sytuacji związanych z odpowiedzialnością podmiotu (np. osoby i przedsiębiorstwa) lub jej brakiem oraz sposobność jej analizy przez pryzmat pozytywnych i negatywnych zdarzeń i ich konsekwencji znacząco wpływa na różnorodne interpretacje zarówno społecznej odpowiedzialności, jak i nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. • Różnorodność interpretacyjna obu pojęć: społecznej nieodpowiedzialności i społecznej odpowiedzialności może osłabiać ich znaczenie. • Problematyczne są związki między nurtami znaczeniowymi w ramach poszczególnych koncepcji oraz między nimi

Tabela 2.2, cd.

1	2	3
Kierunek konceptualizacji	• CSR i CSI to dwa końce kontinuum. • Społeczna nieodpowiedzialność i odpowiedzialność nie istnieją jako skończony byt fizyczny, ale są ideą/koncepcją, której przejawy można odnaleźć (lub nie odnaleźć) w realnym świecie, w rzeczywistych warunkach funkcjonowania przedsiębiorstw. • Pełna realizacja zobowiązań w obszarach: ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym (jeśli przyjąć taki model rodzajów nieodpowiedzialności i odpowiedzialności) wobec wszystkich podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych jest bardzo trudna do spełnienia, dlatego istotne jest stopniowanie społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności (docelowo tworzenie współzależnych modeli dojrzałości jako elementu systemu zarządzania społeczną odpowiedzialnością). • Organicznie złożone i niejednoznaczne koncepcje, które dla sprawnej realizacji wymagają uwzględnienia wielu uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych	• Sprzeczności w integracji koncepcji traktowanych jako kontinuum mogą dotyczyć wyznaczania kluczowych punktów styku i precyzji w ich identyfikacji i ocenie; przekraczania granic nieodpowiedzialności i odpowiedzialności; określania poziomów dojrzałości społecznej odpowiedzialności oraz społecznej nieodpowiedzialności. • Problematyczny potencjał integracji koncepcji w ramach przejawów dotyczy prawidłowego ich rozpoznania i zakwalifikowania celem albo kontynuacji działań, albo ich zaniechania lub naprawienia. • Identyfikacja przejawów społecznie odpowiedzialnych działań ma z reguły charakter pozytywny, identyfikacja przejawów społecznie nieodpowiedzialnych zaś odwrotnie, może się kojarzyć negatywnie (stąd niechęć do tych inicjatyw). • Problematyczny może się okazać proces formalizacji obu koncepcji, można przypuszczać, że społeczna nieodpowiedzialność, ze względu na jej zazwyczaj ukryty charakter, może być trudna do formalizacji. • Przejawy/symptomy są pewnego rodzaju wstępną i zazwyczaj niepełną informacją o rzeczywistych działaniach, wymagającą pogłębionej analizy. • Zazwyczaj jednoznacznie negatywna ocena skutków szkodliwych działań przedsiębiorstwa w wymiarze indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym względem interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych może zostać złagodzona poprzez rozpoznanie intencji wynikających z deklarowanego i przestrzeganego zestawu wartości oraz kontekstu sytuacyjnego

Źródła koncepcyjne	• Zasadne jej rozpatrywanie społecznej nieodpowiedzialności w kontekście dorobku związanego z koncepcją społecznej odpowiedzialności oraz jej prawidłowe osadzenie w owej koncepcji. • Integracyjne współistnienie obu koncepcji zakłada tożsame korzenie koncepcyjne (identyfikowane z perspektyw takich jak m.in.: religijna, filozoficzna, psychologiczna, socjologiczna, ekonomii i nauk o zarządzaniu)	• Niejasna i niejednoznaczna geneza koncepcji nastręcza trudności w tworzeniu aparatu pojęciowego i konceptualizacji. • Niepewna jest także etymologia wspólna pojęć. • Przyjęcie perspektywy antytezy społecznej odpowiedzialności dla poszukiwania korzeni społecznej nieodpowiedzialności może być niewystarczająca dla identyfikowania np. uwarunkowań historycznych ugruntowania i rozwoju koncepcji. • Czerpanie z tych samych korzeni teoretycznych może zacierać odmienność CSI i CSR
Aspekty metodyczne	• Obie koncepcje charakteryzuje „wyposażenie" w niekompletne wzory diagnostyczne oraz metody i narzędzia badawcze, które nie oddają pełnego obrazu stanu społecznej nieodpowiedzialności i odpowiedzialności. • Zazwyczaj deklaratywność odpowiedzi respondentów, np. w sondażach diagnostycznych oraz wywiadach. • Zalecane jest wykorzystanie nurtu symboliczno-interpretatywnego oraz stosowanie jakościowych metod badawczych. • W przypadku planowania procesu badawczego wymagana jest szeroko pojęta triangulacja badań (procesów badawczych, metod, technik i narzędzi, przedmiotów i podmiotów badań). • Konstrukty teoretyczne w przypadku obu koncepcji są wielowymiarowe i mocno rozbudowane, dlatego zazwyczaj korespondują z nimi – jeśli chodzi o duży stopień skomplikowania – modele badawcze	• Rozdźwięk między deklaratywnym a obiektywnym zdarzeniem, które może zyskać miano społecznie nieodpowiedzialnego lub odpowiedzialnego. • Najbardziej problematyczne jest rozpoznanie głównie intencjonalności działań oraz samego przebiegu procesu negatywnego działania, ale i pozytywnego w przypadku społecznie odpowiedzialnych działań. Dodatkowo wyzwaniem jest ocena (dynamiki i zakresu) skutku tych działań. I dalej: intencjonalności jego naprawy. Owo rozpoznanie jest nie do przecenienia, może bowiem pomóc w zrozumieniu wielu mechanizmów indywidualnych i organizacyjnych, ale i uchronić przed ewentualnymi problemami związanymi z nieetycznym zachowaniem. W perspektywie praktycznej mamy do czynienia z realnymi przykładami określonych relacji i zdarzeń na linii przedsiębiorstwo – interesariusze, które mogą być interpretowane przez uczestników wspominanych procesów podobnie, odmiennie, a nawet sprzecznie. • Społeczny charakter problematyki wyznacza budowę kompleksowych modeli teoretycznych i badawczych, których korespondencja nie zawsze musi być bezpośrednia

Tabela 2.2, cd.

1	2	3
Praktyka zarządzania	• Praktyka zarządzania dowodzi, iż w ramach funkcjonowania jednego przedsiębiorstwa można odnaleźć przejawy zarówno społecznej odpowiedzialności, jak i nieodpowiedzialności, dlatego można napotkać trudności w analizie istoty oraz zakresu odpowiedzialności i nieodpowiedzialności przedsiębiorstw (głównie określenie podmiotu oraz przedmiotu odpowiedzialności i nieodpowiedzialności)	• Kluczowa, ale i niepełna, niepewna oraz niestała (nie zawsze bierna) może być postawa zarządzających wobec problematyki społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności, czyli wartościowanie etycznego postępowania, wiedza na temat konsekwencji nieetycznego zachowania oraz odpowiedzialne lub nieodpowiedzialne działanie. • W praktyce niemożliwe jest całkowite wyeliminowanie negatywnych zjawisk towarzyszących funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, dlatego dostrzeganie problemu społecznej nieodpowiedzialności w porównaniu ze wzorcem zachowań społecznie odpowiedzialnych może ułatwić rozpoznanie ewentualnych konsekwencji negatywnych reakcji przedsiębiorstwa na oczekiwania interesariuszy oraz sposobów przeciwdziałania im. • Istnieje wiele działań, które można uznać za społecznie nieodpowiedzialne, i nie chodzi tutaj tylko i wyłącznie o proste, przeciwstawne zachowania do zachowań społecznie odpowiedzialnych, ale także o rozpoznanie symptomów nieprawidłowych zachowań w ramach działań uznanych za prawidłowe. • Zarządzający mogą mieć trudności z identyfikacją przejawów społecznej nieodpowiedzialności. Bez odpowiedniego przygotowania (świadomości istotności problemu i wiedzy na jego temat) i wyposażenia w instrumentarium, rozpoznanie nieodpowiedzialnych zachowań może okazać się ułomne albo w ogóle niemożliwie. Ponadto należy wziąć pod uwagę różnorodność relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa, ich zróżnicowane cele i oczekiwania, a także zakres władzy. Istotnymi uwarunkowaniami są też reguła wzajemności w kontaktach z interesariuszami, naturalna asymetria informacji i przywilejów oraz możliwości poznawczych podmiotów. Dodatkowo kluczowym problemem może stać się rozbieżność między motywami, realizacją zadań a efektami

II. Negatywne relacje między CSI a CSR		
Obszar dezintegracji	**Synteza**	**Wybrane kluczowe problemy i dylematy**
1	**2**	**3**
Pojęcie	• W warstwach ideowych koncepcji opartych na wartościach istnieje fundamentalna rozbieżność. Koncepcja społecznej odpowiedzialności opiera się na uniwersalnych, apriorycznych wartościach etycznych, koncepcja społecznej nieodpowiedzialności zaś na braku hołdowania wartościom etycznym albo w niewystarczającym zakresie ich przestrzegania, aby można było mówić o odpowiedzialnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Aksjologiczna warstwa koncepcji ma odzwierciedlenie w efektywnym doborze i wykorzystaniu instrumentów zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Wartości nieetyczne będą wykluczały efektywność w tym zakresie	• Społeczna nieodpowiedzialność i społeczna odpowiedzialność nie mogą być rozpatrywane z tej samej perspektywy ontologicznej i epistemologicznej, choć jądro związanych z nimi rozważań to „odpowiedzialność”. • Nieodpowiedzialność nie jest prostą antytezą odpowiedzialności. • Nieodpowiedzialność może być rozpatrywana w zupełnym oderwaniu od odpowiedzialności, podobnie społeczna nieodpowiedzialność i społeczna odpowiedzialność. • Negatywy „ładunek” poznawczy społecznej nieodpowiedzialności wyklucza pozytywy społecznej odpowiedzialności. • Ze względu na negatywy wydźwięk społecznej nieodpowiedzialności trudno rekomendować zasadność zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością jako celowe oddziaływanie na nieodpowiedzialność celem jej pogłębiania
Kierunek konceptualizacji	• Dwie koncepcje traktowane są jako przeciwieństwa. • Społeczna odpowiedzialność z reguły dobrze się kojarzy, jest utożsamiania z pozytywnymi przejawami działalności przedsiębiorstwa i tylko takie są od niego oczekiwane przez podmioty społeczne. Społeczna nieodpowiedzialność ma zdecydowanie konotacje negatywne i jest utożsamiana z działalnością przedsiębiorstwa, która skutkuje potencjalnymi szkodami wyrządzonymi innym podmiotom i niepodporządkowaniu się odpowiednim standardom prawnym i etycznym. Może się pojawić w sytuacji, gdy relacje z interesariuszami oparte są na oszustwach i manipulacji, a także wówczas, gdy właściciele lub menedżerowie podejmują decyzje stojące w opozycji do wyznawanych przez nich osobistych wartości lub wartości przedsiębiorstwa.	• Traktowanie przeciwstawne obu koncepcji może ograniczać dostrzeżenie sytuacji relacyjnych tych koncepcji, między którymi zachodzą procesy: prymatu, współistnienia i współzależności oraz rozłączności. • Dezintegracja społecznej odpowiedzialności i społecznej nieodpowiedzialności może dawać większą zachętę do kreowania warunków oraz sposobów na rozwój koncepcji społecznej nieodpowiedzialności. • Rozwinięcie obszaru ekonomicznego społecznej odpowiedzialności przy pełnym ograniczeniu prawnego i etycznego może być podstawą rozwoju koncepcji społecznej nieodpowiedzialności. • Rozłączność obu koncepcji może stworzyć lepsze warunki do demarkacji obu koncepcji. • Dezintegracja może wspierać odrębność obu koncepcji. • Odrębność koncepcji może łagodzić skutki CSI

Tabela 2.2, cd.

1	2	3
Kierunek konceptualizacji, cd.	• Pierwotne znaczenie ma jedna z koncepcji lub są one równolegle współistniejące, ale rozłączne (jeśli przyjmiemy, że obie są świadomie i celowo realizowane). Możliwe są takie sytuacje, jak m.in.: 1) koncepcja społecznej odpowiedzialności została wdrożona i równolegle do stopnia jej zaawansowania pojawiła się społeczna nieodpowiedzialność, która z czasem mogła zostać zinstytucjonalizowana; 2) koncepcja społecznej odpowiedzialności funkcjonuje równolegle do koncepcji społecznej nieodpowiedzialności, ale jest względem niej rozłączna; 3) przedsiębiorstwo nadaje priorytet koncepcji społecznej nieodpowiedzialności, społeczna odpowiedzialność jest incydentalna i często bywa „przykrywką" dla złych zachowań; 4) koncepcja społecznej nieodpowiedzialności jest wdrożona i z czasem pojawiają się realnie społecznie odpowiedzialne działania. • Ze względu na złożoność systemu społecznego w przedsiębiorstwie należy spodziewać się dysproporcji/asymetrii między obszarami (np. prawny a etyczny) i podmiotami (np. właściciel a pracownicy) społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności	

Źródła koncepcyjne	• Tożsame korzenie koncepcyjne CSI i CSR są rozłączne w obszarze zdecydowanie większego zainteresowania CSI wśród badaczy, którzy sięgają po następujące teorie: atrybucji, oczekiwań i legitymizacji, zasobową, tożsamości społecznej, anomii, wartości, sieci społecznościowych, a także teorie moralne, poznawcze, samokategoryzacji, zachowań i teorie gier	• Możliwe są trzy problematyczne sytuacje: – rozłączność w zakresie korzeni koncepcyjnych obu koncepcji może osłabić te koncepcje; – rozłączność w zakresie korzeni koncepcyjnych obu koncepcji może zdecydowanie wzmocnić CSI; – rozłączność w zakresie korzeni koncepcyjnych obu koncepcji może zdecydowanie wzmocnić CSR
Aspekty metodyczne	• W praktyce niemożliwie jest całkowite wyeliminowanie negatywnych zjawisk towarzyszących funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, dlatego traktowanie CSI jako przedmiotu badań może ułatwić identyfikację ewentualnych konsekwencji negatywnych reakcji oraz sposobów przeciwdziałania im. • Analiza CSI wymaga solidnego przygotowania metodycznego oraz uwzględnienia opinii podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych, ze świadomością mogących pojawić się wielu błędów diagnostycznych związanych z przewidywaną niechęcią potencjalnych respondentów do ujawniania niewygodnych, niechlubnych czynów, czasem nawet niewielkich niedoskonałości. • W przypadku CSR naturalna skłonność respondentów do ujawniania dobrych zdarzeń oraz swoistego ekshibicjonizmu w tym zakresie, a także ugruntowanie koncepcji w świadomości społecznej mogą zapewnić zdecydowanie większe zainteresowanie badaniami w charakterze respondentów oraz bardziej rzetelne odpowiedzi niż w przypadku CSI. • Trudności w badaniu CSI mogą sugerować korzystanie z odmiennych metod i narzędzi badawczych	• Ustalenia źródeł i kryteriów oceny zachowań nieodpowiedzialnych są trudniejsze niż w przypadku działań społecznie odpowiedzialnych. • Badanie społecznej nieodpowiedzialności zdecydowanie wymaga odrębnych procesów i metodyk badawczych, które należy „wypróbować" i wypracować. • Paradoksalnie badania dotyczące CSI mogą być bardziej efektywne (co do rzetelności i trafności) w przypadku interesariuszy przedsiębiorstwa (np. niezadowolony klient czy pracownik ujawniający określone emocje, którym muszą dać upust, jako reakcja na CSI) niż badania CSR (ci sami respondenci mogą nie mieć motywacji do wzięcia udziału w tego typu badaniach)

Tabela 2.2, cd.

1	2	3
Praktyka zarządzania	• Współczesny zestaw instrumentów, zwłaszcza do zarządzania sformalizowanego CSR (np. międzynarodowe standardy zarządzania oraz raporty społeczne) nie sprawdził się, przyczyniając się do fasadowego, komercyjnego traktowania problematyki ze szczątkowym, odpowiednio zawoalowanym ujęciem przejawów CSI. • CSI wypracowuje właściwy sobie zestaw metod i narzędzi, do których (na tym etapie rozwoju) można zaliczyć np.: *greenwashing*, dewiacje korporacyjne, oszustwa korporacyjne, nielegalność korporacyjną, wykroczenia korporacyjne i fałszywe informacje finansowe, strategię celowego starzenia się produktu, „pseudoetykę" biznesu, korupcję, mobbing	• Zarządzający mogą mieć zdecydowanie większe trudności z identyfikacją przejawów społecznej nieodpowiedzialności niż w przypadku społecznie odpowiedzialnych zachowań. Bez odpowiedniego przygotowania (świadomości istotności problemu i wiedzy na jego temat) i wyposażenia w instrumentarium rozpoznanie nieodpowiedzialnych zachowań może się okazać ułomne albo w ogóle niemożliwe. Ponadto należy wziąć pod uwagę różnorodność relacji z interesariuszami przedsiębiorstwa, ich zróżnicowane cele i oczekiwania, a także zakres władzy. • Istotnie problematycznymi kwestiami są też: reguła wzajemności w kontaktach z interesariuszami, naturalna asymetria informacji i przywilejów oraz możliwości poznawczych podmiotów. • Dodatkowo kluczowym problemem może stać się rozbieżność między motywami podmiotów, realizacją zadań a efektami. • Zarządzający mogą mieć trudności w prawidłowym rozpoznaniu uwarunkowań organizacyjnych (rozwiązań strategicznych, struktury i kultury organizacyjnej, modelu zarządzania itd.) oraz uwarunkowań rynkowo-instytucjonalnych, wśród których mogą się pojawić te sprzyjające ujawnianiu przez przedsiębiorstwa zachowań nieodpowiedzialnych, które w pewnych okolicznościach stają się opłacalne i wręcz pożądane (np. zatrudnianie „na czarno", unikanie płacenia części zobowiązań podatkowych, świadczenie „usług bezfakturowych" itd.). • Niektóre metody i techniki CSI wykluczające się z CSR mogą sprzyjać nieuczciwemu CSR

Źródło: opracowanie własne.

Dla uzasadnienia rzeczywistego i priorytetowego związku CSI z CSR, odwracając porządek rozważań, należy jeszcze raz wskazać na problem krytyki i niedostatków koncepcji społecznej odpowiedzialności oraz na jej dynamiczne, nakładające się i kontekstowe cechy, które to łącznie stały się podstawą wyłonienia koncepcji społecznej nieodpowiedzialności. Ten problemowy potencjał potwierdzają Gond i in. (2011), zaliczając CSR do klasy pojęć „zasadniczo kwestionowanych" oraz „wiążących się z niekończącymi się sporami na temat ich właściwych zastosowań ze strony ich użytkowników". Zdaniem Herziga i Moona (2013) obejmuje to kontestację na styku CSR i CSI. Chociaż wiele publikacji krytykuje CSR (np. Banerjee, 2007; Shamir, 2008), koncepcja CSI jest mniej widoczna, a przecież silnie osadzona społecznie. Jak należy podkreślić w tym nurcie wywodu, Armstrong (1977) zgodził się z definicją, że działanie byłoby nieodpowiedzialne, „jeśli zdecydowana większość bezstronnych obserwatorów zgodziłaby się, że tak było". Sugeruje to, że CSI, podobnie jak CSR, jest oceniana społecznie. Jest to zasadniczo zgodne z konceptualizacją CSI dokonaną przez Lange i Washburna (2012) jako odzwierciedloną w „powszechnym zewnętrznym postrzeganiu". Autorzy identyfikują CSI z ocenami obserwatorów dotyczącymi „niepożądanego efektu", „winy korporacyjnej" i „braku zaangażowania strony poszkodowanej", a także z kilkoma innymi ważnymi kwestiami. Zauważają oni również, że przypisywanie CSI może być „kształtowane" czy to przez korporacyjne relacje dotyczące ich własnego zachowania, czy też przez organizacje zewnętrzne, takie jak „media, politycy i interesariusze społeczni". Czy wobec tego społeczna nieodpowiedzialność jest wynikiem niedostatecznej oceny działalności przedsiębiorstw? Jak szeroka i wnikliwa powinna być ta ocena? Czy obecne standardy oceny w wymiarach ekonomicznym, społecznym i środowiskowym (raportowanie niefinansowe (ESG) przyporządkowane zarówno metodyce pomiaru CSR, jak i zrównoważonemu rozwojowi) sprzyjają tuszowaniu społecznie nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstw?

W jednym z najbardziej dogłębnych badań nad CSI Jones i in. (2009) twierdzą, że CSR i CSI to dwa końce kontinuum. Podobnie ten problem postrzega Windsor (2013), definiując społeczną nieodpowiedzialność jako współzależną z koncepcją społecznej odpowiedzialności. Badacz ten twierdzi, że chociaż społeczna nieodpowiedzialność jest utratą dobrobytu/dobrostanu społecznego wynikającą z nielegalnego zysku osiągniętego głównie przez akcjonariuszy kosztem innych grup interesu, to społeczna odpowiedzialność jest obowiązkowym przestrzeganiem prawa i etyki i unikaniem zachowań społecznie nieodpowiedzialnych poprzez dobrowolne przyczynianie się do zwiększania dobrostanu niektórych interesariuszy. Obie koncepcje stanowią zatem dwie skrajności tego samego kontinuum, na którym społeczna nieodpowiedzialność jest skrajnym limitem społecznej odpowiedzialności. CSI to szkoda wyrządzona dobrostanowi społecznemu w wyniku nieprzestrzegania przepisów z wzorcowym CSR (może bardziej: CSR akceptowalnym i ustalonym przez różne grupy interesów). Relacja obu koncepcji wyznaczająca kontinuum związana jest też z zachowaniem zarządzających, którzy mogą promować CSI, zmniejszając kontrolę nad CSR, i na odwrót.

Natomiast, wobec krytyki koncepcji społecznej odpowiedzialności, Tench i in. (2012) sugerują przeformułowanie CSR za pomocą jego integracyjnego komponentu CSI. Badacze sugerują, że CSR nie może istnieć bez koncepcji CSI w ramach swojego systemu pojęciowego. Obie te koncepcje działają jako przeciwstawne siły w systemowej całości. Podobnie jak w dialektyce yin i yang, te pozornie przeciwstawne siły są ze sobą powiązane i współzależne, a także dzięki sobie się rozwijają. Badacze stwierdzają, że trudności związane z CSR są w dużej mierze wynikiem niepełnej konceptualizacji CSR ze względu na brak wystarczających badań nad CSI i zaniedbanie CSI jako problematyki badawczej. Według badaczy, zadając pytanie: czym jest CSR?, od początku nie zadawano pytania: czym nie jest CSR? Ten dyskurs o przeciwstawności pojęcia doprowadza do konstatacji, że bez przeciwstawnej koncepcji CSI, jako ramy odniesienia, CSR jest w pełni niedefiniowalny, a nawet mylący. Dlatego CSR byłby bardziej zrozumiały, gdyby został zdefiniowany przez pryzmat tego, czym nie jest. A zatem, podobnie do wspomnianej dialektyki yin i yang, CSI jest równie ważną i istotną koncepcją w zrozumieniu CSR, a także równie ważnym elementem w generowaniu CSR (np. przekształcaniu CSI w CSR). W kontekście integracji koncepcji należy przyjąć, że CSR i CSI są logicznie nierozłączne. Bez koncepcji społecznej nieodpowiedzialności ostatecznie koncepcja społecznej odpowiedzialności stanie się nieefektywna. CSR i CSI współistnieją w praktyce i można je wzajemnie przekształcać. Na skutek eliminacji lub ograniczenia CSI znacznie wzrośnie CSR i stanie się bardziej efektywny (oczywiście CSR i CSI nie są sumą zerową). Postrzeganie społecznej odpowiedzialności i społecznej nieodpowiedzialności jako przeciwstawnych konstruktów powoduje brak jasności pomiędzy odpowiedzialnym i nieodpowiedzialnym działaniem w przedsiębiorstwie, ale także umniejsza wartość CSI jako odrębnego konstruktu. W związku z tym badacze proponują zmianę orientacji dyskusji na temat koncepcji społecznej nieodpowiedzialności, w której ważne są takie wewnętrznie sprzeczne aspekty, jak: korzyść kontra szkoda, nieumyślność kontra intencjonalność oraz dobrowolne kontra wymuszone naprawienie szkody. Antytezą społecznej nieodpowiedzialności nie jest społeczna odpowiedzialność, lecz brak analizy działań pod kątem ich społecznie nieodpowiedzialnego charakteru. Postrzeganie społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jako ukształtowanego konstruktu, opartego na specyfice i idiosynkrazji takich elementów, jak: szkoda, intencjonalność i zadośćuczynienie, wymusza nowe spojrzenie na włączenie CSI w realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności oraz dostrzeżenie i zrozumienie unikalnych cech społecznej nieodpowiedzialności.

Do głównych *dylematów* związanych z tymi „szarymi strefami" (Clark i in., 2022) zachodzącymi między obiema koncepcjami należą: 1) wpływ nieprecyzyjnych wymiarów, z których składa się konstrukt CSI oraz niejasny związek CSI z CSR; 2) „szare strefy" mogą potencjalnie prowadzić do wrażenia, że firma twierdzi, że jest odpowiedzialna, a tak naprawdę nie jest (Carlos i Lewis, 2018; Effron i in., 2015), podważając tym samym autentyczność CSR (Wang i in., 2019) oraz przejrzystość konstrukcji CSI.

Inny *dylemat* dotyczy spójności lub wykluczania się optyki przyjęcia konceptualizacji obu koncepcji. Na ile i w którym miejscu spotykają się elementy koncepcji, czyli jej składniki, rodzaje społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności, etapy procesów, realizacja funkcji zarządzania z wykorzystywaniem odmiennych instrumentów? Czy i w jakim zakresie korespondują ze sobą teoretyczne modele społecznej odpowiedzialności i społecznej nieodpowiedzialności? Czy można mówić, podobnie jak w przypadku społecznej odpowiedzialności, o sformalizowanym ujęciu społecznej nieodpowiedzialności? Na ile działania są nieetyczne, a na ile społecznie nieodpowiedzialne? Jak się uporać z niejasnymi granicami integracji i dezintegracji, a także czy należy w ogóle je dostrzegać?

Przykładowo w ramach ideowego wymiaru koncepcji społecznej odpowiedzialności oraz sformalizowanego zarządzania można skorzystać z wytycznych ujętych w powszechnych zasadach CSR lub wybranych celach zrównoważonego rozwoju. Wówczas zarządzanie poszczególnymi obszarami społecznej odpowiedzialności może się odbywać z wykorzystaniem dostępnych wzorców międzynarodowych standardów normalizacji i oceny oraz zaproponowanych metodyk. Natomiast zarządzanie niesformalizowane, w ideowym ujęciu, może się opierać na uniwersalnych wartościach etycznych. Narzędziowa strona niesformalizowanej realizacji koncepcji oznacza wykorzystanie instrumentów zapożyczonych z pokrewnych koncepcji zarządzania ułatwiających kształtowanie odpowiedzialnych relacji z interesariuszami. Wówczas opis i ocena społecznej odpowiedzialności bez identyfikacji przejawów społecznej nieodpowiedzialności będą niepełne. Z drugiej strony, brak odnalezienia i wskazania pozytywnych działań względem pracowników, klientów, społeczności lokalnej i innych interesariuszy, a w zamian skupienie się tylko na negatywnych efektach działalności zaciemni rzeczywiste ich przyczyny (Sokołowska-Durkalec, 2020a). Kolejnym obszarem integracji obu koncepcji jest potrzeba ich kompleksowego i systemowego ujęcia celem efektywnej oceny stanu społecznej odpowiedzialności oraz działań społecznie nieodpowiedzialnych. Dobrym odniesieniem i możliwością oszacowania, w jakich obszarach i w jakim zakresie przedsiębiorstwo oddala się od lub przybliża do wzorca przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego, może być model dojrzałości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Informacja o wzroście lub spadku na drabinie świadomego dążenia do odpowiedzialnego i zrównoważonego funkcjonowania może usprawniać wychwytywanie „wąskich gardeł" odpowiedzialności. Wtedy kolejne poziomy w osiągnięciu dojrzałości stają się równocześnie pośrednimi celami w doskonaleniu oraz wskazówkami do ograniczania i/lub niepodejmowania szkodliwych działań. W przypadku kształtowania relacji z podmiotami społecznej odpowiedzialności społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa może być wykorzystana w modelu biznesowym właścicieli, udziałowców, zarządzających (*shareholders*) jako istotny element oceny korzyści i zagrożeń dla zyskowności przedsiębiorstwa, a społeczna

odpowiedzialność – w modelu biznesowym względem pozostałych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (*stakeholders*) (Sokołowska-Durkalec, 2020b).

Pełna dezintegracja społecznej nieodpowiedzialności i społecznej odpowiedzialności zachodzi wówczas, gdy uznaje się je za zupełnie przeciwstawne konstrukty. Dezintegracja następuje także wówczas, gdy pierwotne znaczenie ma jedna z koncepcji lub są one równolegle współistniejące, ale rozłączne. Przy założeniu, że obie koncepcje są świadomie i celowo realizowane, możliwe są następujące sytuacje:

- koncepcja społecznej odpowiedzialności została wdrożona i równolegle do stopnia jej zaawansowania pojawiła się społeczna nieodpowiedzialność, która z czasem mogła zostać zinstytucjonalizowana;
- koncepcja społecznej odpowiedzialności funkcjonuje równolegle do koncepcji społecznej nieodpowiedzialności, ale jest względem niej rozłączna;
- przedsiębiorstwo nadaje priorytet koncepcji społecznej nieodpowiedzialności, społeczna odpowiedzialność jest incydentalna i często bywa „przykrywką" dla złych zachowań;
- koncepcja społecznej nieodpowiedzialności jest wdrożona i z czasem pojawiają się realnie społecznie odpowiedzialne działania.

Tabela 2.3 prezentuje zasadnicze różnice w wybranych prawidłowościach charakteryzujących CSI i CSR. Dotyczą one stosunku zarządzających do realizacji założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności, traktowania spraw etycznych oraz zysku, stosunku do pracowników i pozostałych interesariuszy, w tym: klientów, dostawców, środowiska naturalnego i społeczności, a także statusu nowych technologii w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa oraz rozumienia zrównoważonego rozwoju jako pokrewnej koncepcji (bez skupiania się na istocie relacji między zrównoważonym rozwojem a koncepcjami).

Tabela 2.3. Główne różnice między CSI i CSR – wybrane prawidłowości

CSI	CSR
• Jedynie podstawowe, a czasem niechętne przestrzeganie przepisów dotyczących CSR. • Peryferyjne traktowanie spraw etycznych. • Zysk jest jedynym celem biznesu i powinien być osiągany za wszelką cenę. • Pracownicy są zasobem, który można wykorzystać. • Nieuczciwe traktowanie wszystkich grup interesu (zwłaszcza klientów i dostawców).	• Zgodność, a także polityka i praktyczne działania, które wykraczają poza minimalne wymogi prawne dotyczące CSR. • Kwestie etyczne mają kluczowe znaczenie dla organizacji. • Zysk jest jednym z wielu celów biznesu i powinien być osiągany, ale nie za wszelką cenę. • Pracownicy są zasobem, który należy doceniać. • Uczciwa współpraca ze wszystkimi interesariuszami (zwłaszcza klientami i dostawcami).

• Degradacja i zanieczyszczenie środowiska są nieuniknione i podejmowane są niewielkie środki ostrożności. • Minimalne konsultacje i zaangażowanie społeczności. • Nowe technologie powinny być rozwijane i wprowadzane na rynek (obecnie: sztuczna inteligencja). • Zrównoważony rozwój zdefiniowany jest w kategoriach przetrwania biznesu	• Degradacja i zanieczyszczenie środowiska nie są nieuniknione i nie powinny być tolerowane, dlatego ważne jest podnoszenie świadomości i angażowanie się w działania. • Maksymalizacja konsultacji i zaangażowania społeczności. • Nowe technologie powinny być opracowywane, testowane, oceniane i wprowadzane na rynek tylko wtedy, gdy nie powodują szkód (obecnie: sztuczna inteligencja). • Zrównoważony rozwój zdefiniowany jest w kategoriach przetrwania biznesu, środowiska i społeczności oraz wzajemnego wzrostu

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jones i in., 2009; Murphy i Schlegelmilch, 2013).

Wskazane różnice potwierdzają stanowisko pewnych badaczy, których dociekania sprawiły, że CSI zostało pierwotnie zaproponowane jako przeciwieństwo społecznej odpowiedzialności biznesu (Alniacik i in., 2011; Riera i Iborra, 2017), definiowanej jako „zobowiązanie firmy do minimalizowania lub eliminowania wszelkich szkodliwych skutków (spowodowanych przez jej działalność) i maksymalizowania jej długoterminowego korzystnego wpływu na społeczeństwo" (Mohr i Webb, 2005). Obecnie panuje jednak powszechna zgoda co do tego, że CSR i CSI nie są semantycznymi przeciwieństwami, lecz różnymi konstruktami. Możliwe jest ich współistnienie, ponieważ organizacje mogą „angażować się w kontrowersyjne działania i jednocześnie przyjmować praktyki mające na celu odpowiedzialność społeczną" (Valor i in., 2022). Ponadto ustalenia empiryczne ostatnich lat wykazały, że społeczną nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa można zmierzyć odrębnie od społecznej odpowiedzialności i dlatego można je uznać za odrębny konstrukt (Keig i in., 2015; Walker i in., 2019). Na przykład Walker i in. (2019) stwierdzają, że CSR i CSI nie powinny być postrzegane jako suma zerowa gry, ale jako osobne konstrukcje o różnym wpływie na wydajność. Ich wyniki pokazują, że CSR może poprzedzać CSI, że CSI może istnieć w przypadku braku CSR lub że mogą istnieć jednocześnie, jak sugerują również Herzig i Moon (2013).

Rozpatrywanie relacji między koncepcjami z perspektywy dezintegracji związane jest także z ortogonalnością, ponieważ w tym nurcie podkreśla się ich odrębność oraz odmienność. Związek między społeczną nieodpowiedzialnością a społeczną odpowiedzialnością ma wówczas (inaczej niż sugeruje powyższy opis) charakter sumy zerowej, czyli większa nieodpowiedzialność pociąga za sobą mniejszą odpowiedzialność. Perspektywa ortogonalności sugeruje, że zarówno CSR, jak i CSI mogą się zwiększać lub zmniejszać w tym samym okresie, a w niektórych przypadkach proponuje się nawet pozytywny związek przyczynowy między nimi:

im wyższy CSI, tym wyższy CSR. Ortogonalność można wyjaśnić z czterech różnych perspektyw: w zależności od jednostki (np. osób, grup, działów w przedsiębiorstwie – można zidentyfikować jednostki odpowiedzialne i nieodpowiedzialne); w zależności od analizowanych wymiarów/obszarów (np. w jednym obszarze działalności przedsiębiorstwo jest nieodpowiedzialne, ale w innym – na odwrót); w zależności od postrzegania nieodpowiedzialności przez grupy interesu oraz w zależności od związku przyczynowego CSI i CSR. I w ramach tej ostatniej zależności mogą zaistnieć następujące sytuacje: 1) nie oczekuje się związku przyczynowego między obydwoma konstruktami ani gry o sumie zerowej; co więcej, CSR nie oznacza CSI i odwrotnie; 2) między CSR a CSI jest pozytywny związek. W pierwszym przypadku koncepcje są rozłączne i niezależne. W drugim CSR jawi się jako strategia kompensacyjna dla osób nieodpowiedzialnych społecznie. W tym nurcie społeczna nieodpowiedzialność jest antonimem społecznej odpowiedzialności (CSI nie wykazuje, aby panowało w przedsiębiorstwie powszechne poczucie odpowiedzialności, brak rzetelności i wsparcia dla działań odpowiedzialnych) (Riera i Iborra, 2017). Muller i Kräussl (2011) twierdzą, że istnieje pozytywny związek pomiędzy nieodpowiedzialną reputacją firmy i spadkiem jej wartości rynkowej. Badacze podkreślają zwłaszcza problem wyrządzonej szkody i jej skutki oraz późniejsze zaangażowanie w kwestie społecznie odpowiedzialne po wyrządzeniu szkody. Kotchen i Moon (2012) również proponują związek pozytywnej zależności przyczynowej pomiędzy obiema koncepcjami. Wprowadzają tezę, że przedsiębiorstwa zazwyczaj prowadzą działalność społecznie odpowiedzialną mającą na celu zrekompensowanie nieodpowiedzialności korporacyjnej. Zatem gdy firmy wyrządzają więcej szkody, robią również więcej dobrych rzeczy i stosują strategię kompensacji złego zachowania. Ponadto przedsiębiorstwa wdrażają politykę CSR nie dlatego, że w nią wierzą, ale dlatego, że przynosi ona więcej korzyści niż kosztów dla organizacji. I dalej: podczas gdy CSR generuje zyski i sprzedaż, CSI generuje jednocześnie koszty i negatywne efekty zewnętrzne. Podobnie Kang i in. (2016) twierdzą, że przedsiębiorstwa zobowiązują się do CSR, aby zrównoważyć swoje CSI. Z punktu widzenia ortogonalności uważa się zatem, że przedsiębiorstwo może przyjąć te zachowania jednocześnie, tak aby koncepcje CSR i CSI były traktowane jako dwa zróżnicowane konstrukty i nie należy ich uważać za przeciwne końce tego samego kontinuum (jak to ma miejsce w procesach integracyjnych obu koncepcji), podkreślając tezę, że nie jest wystarczające i poprawne traktowanie CSI jako najniższego poziomu CSR. Zgodnie z ustaleniami Strike i in. (2006) istnieje wiele dowodów empirycznych na to, że CSI i CSR nie zachowują się jak wspomniana już wielokrotnie gra o sumie zerowej i że jednocześnie w tej samej firmie może występować wysoki poziom obu tych strategii, w związku z czym są to pojęcia zróżnicowane. Listę wybranych rozbieżności między

koncepcjami zamyka dezintegracja w ramach realizacji poszczególnych funkcji zarządzania społeczną odpowiedzialnością: identyfikacji obszarów i podmiotów społecznej odpowiedzialności, jej planowania, organizowania, kształtowania i kontrolowania. W pozytywnym nurcie możemy mówić raczej o zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością, a nie nieodpowiedzialnością (Sokołowska-Durkalec, 2020b), a odrębność wyznaczona jest przez potrzebę wypracowania sposobów na efektywną identyfikację społecznie nieodpowiedzialnych działań. Choć z drugiej strony można założyć, że z czasem tendencja ta może się rozszerzyć na realizację pozostałych funkcji i wówczas może się ukonstytuować koncepcja zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością.

Wobec powyższego, w ujęciu ortogonalnym należy się zastanowić, jaka jest siła i wartość związku między koncepcjami? Czy koncepcja społecznej nieodpowiedzialności jest koncepcją bezstronnych obserwatorów, czy zaangażowanych grup interesu? Na ile strategia biznesowa uwzględnia ortogonalność, a na ile ją ignoruje? Czy zawsze realizacja koncepcji społecznej nieodpowiedzialności wpływa negatywnie na oczekiwania interesariuszy?

Podsumowując, należy podkreślić, że większość badań z przedmiotowej problematyki ma na celu wyjaśnienie związku między CSR i CSI. Czy CSR jest przyczyną, konsekwencją, czy moderatorem CSI? Przykładowo Brammer i Pavelin (2005) w swoim teoretycznym artykule powiązali inwestycje w zakresie CSR, zabezpieczenie przed CSI, reputację i CSI. Opierając się na opracowaniu Godfreya (2005) i kierując się teorią interesariuszy, postrzegają inwestowanie w CSR jako formę ubezpieczenia chroniącego kapitał reputacji firm przed potencjalnymi stratami interesariuszy w obliczu dowodów na CSI. Podobnie Godfrey i in. (2009) uzyskali dowody empiryczne na to, że CSR pełni funkcję mechanizmu ubezpieczeniowego dla CSI. Jednakże Kang i in. (2016) nie znaleźli żadnych dowodów na istnienie stosunku ubezpieczeniowego/zabezpieczeniowego, zamiast tego stwierdzili, że poparcie dla CSR wzrosło w konsekwencji skutków CSI. Asmussen i Fosfuri (2019) również za pośrednictwem modelu zastosowanego do przedsiębiorstw wielonarodowych, wspartego teorią gier, założyli, że inwestycje w CSR pod pewnymi warunkami zmniejszą prawdopodobieństwo CSI. Badacze uważają relację ubezpieczeniową/zabezpieczającą za hipokryzję i znaleźli nawet dowody na to, że im wyższy CSR, tym większe prawdopodobieństwo CSI (Alsaadi, 2020). Natomast Wickert i Risi (2019) poświęcają rozdział swojej książki o CSR na opisanie *greenwashingu* jako formy CSI, uważając go za powszechne zjawisko w CSR, w którym firmy zwracają się do „symbolicznych taktyk zarządzania wrażeniami", aby ograniczyć lub odwrócić uwagę od swoich CSI. Podsumowując, odpowiedni trend w literaturze przedmiotu wyraźnie pokazuje, że firmy mogą mieć zarówno wysokie wyniki w zakresie CSR, jak i zachowania CSI (Alsaadi, 2020; Kang i in.,

2016) z niejednoznacznymi wynikami na temat ich związku przyczynowo-skutkowego.

Identyfikacja elementów wspólnych i rozłącznych opisywanych koncepcji i ich przełożenie na język praktyki zawsze są uzależnione od warunków, w jakich funkcjonuje przedsiębiorstwo. Okazuje się, iż zazwyczaj jednoznacznie negatywna ocena skutków szkodliwych działań przedsiębiorstwa w wymiarze indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym względem interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych może zostać złagodzona poprzez rozpoznanie składników koncepcji CSI i CSR oraz ich antecedencji.

2.4. Dylematy modelowania społecznej nieodpowiedzialności

2.4.1. Społeczna nieodpowiedzialność w modelach społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Modele w badaniach naukowych są specyficzną formą poznania, pełniąc z jednej strony funkcje teoretyczne przez dostarczenie szczególnego obrazu rzeczywistości, z drugiej zaś – funkcje praktyczne, jako narzędzia w prowadzeniu badań empirycznych (Szarucki, 2011). Modele są ściśle związane z teorią, stanowiąc jej dopełnienie, upraszczając teorię zbyt skomplikowaną lub przyjmując formę paradygmatu czy teorii przedwstępnej (Gospodarek, 2009). Postępowaniu badawczemu w naukach o zarządzaniu często towarzyszą modele: teoretyczne (w tym: konceptualne), badawcze czy statystyczne. Model, ogólnie rzecz biorąc, oznacza hipotetyczną konstrukcję myślową, tj. układ założeń, pojęć i zależności między nimi, pozwalający opisać (modelować) w przybliżony sposób jakiś aspekt rzeczywistości (Zakrzewska-Bielawska, 2018). Złożoność problematyki społecznej nieodpowiedzialności oraz jej wielowymiarowe konotacje ze społeczną odpowiedzialnością wymagają uproszczenia oraz uchwycenia skomplikowanego charakteru powstających konstruktów. Wysiłkiem badaczy tej trudnej do oceny tematyki powstały modele teoretyczne społecznej nieodpowiedzialności, które częściowo porządkują rozproszony dorobek pojęciowy i koncepcyjny, ale i są podstawą do formułowania kierunków rozumienia problematyki, tworzenia rekomendacji dla badaczy oraz zarządzających. W zbiorze propozycji modelowego przedstawienia społecznej nieodpowiedzialności oraz związanych z nią zagadnień można odnaleźć zarówno modele społecznej odpowiedzialności, w których zawarte są wątki dotyczące społecznie nieodpowiedzialnych działań, jak i odrębne od CSR modele w pełni poświęcone składnikom, podmiotom, przedmiotom i procesom działań społecznie nieodpowiedzialnych.

Kontynuacja rozważań o *dylematach* poszczególnych elementów składających się na tworzoną teorię społecznej nieodpowiedzialności ma swój kolejny etap w identyfikacji problemowych kwestii w modelach CSR i CSI[17]. Tabela 2.4 prezentuje opis wybranych najważniejszych modeli CSR, ich powiązanie z CSI oraz identyfikację dylematów.

Dorobek modelowego ujęcia koncepcji społecznej odpowiedzialności zawiera kilka najważniejszych[18] grup konstruktów rozpościerających się między CSR1 a CSR6, do których można zaliczyć (Sokołowska, 2013; Witek-Crabb, 2016):

- modele społecznej odpowiedzialności identyfikujące możliwe postawy społeczne przedsiębiorstwa (m.in. model postaw społecznych Davisa i Blomstroma; model zachowań społecznych Sethiego; model postaw społecznych Griffina; model pośrednich zachowań społecznych Kotlera);
- modele oparte na stopniowaniu odpowiedzialności (tzw. przedewolucyjne) oraz jej relacji z zyskownością przedsiębiorstwa (modele: *after profit obligation* – m.in.: model oparty na piramidzie odpowiedzialności Carrolla; trójwymiarowy model społecznej odpowiedzialności Carrolla; model społecznego działania Warticka i Cochrana; model Waltona i *before profit obligation* – m.in. model społecznej odpowiedzialności Kanga i Wood; model społecznego działania Wood; macierz społecznej odpowiedzialności Daltona i Cosiera; macierz prawości Martina);
- modele określające zakres działań społecznie odpowiedzialnych (modele społecznego działania/społecznego wkładu/społecznej reakcji, w tym modele zintegrowane) (w tej grupie można odnaleźć modele z dwóch powyższych grup, na czele z modelem społecznej odpowiedzialności opartym na teorii interesariuszy);
- modele liniowe/ewolucyjne (m.in. *ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na realizację wartości moralnych* (badacze: Frederick, Carroll, van Marrewijk i Werre, Jones i in.) i *na tworzenie wartości ekonomicznej* (badacze:

[17] Kumulatywny charakter przyrostu wiedzy z zakresu budowy i weryfikacji modeli CSR również zakłada krytykę poprzedników w równolegle lub następnie pojawiających się propozycjach badaczy (np. klasyczny model *after profit obligation* Carrolla oceniony przez Kanga i Wood, a także zmodyfikowany w późniejszych pracach przez samego autora – Carrolla). Nie jest to jednak krytyka precyzyjnie ukierunkowana na poszukiwanie związków z CSI oraz związanych z tym problemowych kwestii.

[18] O doborze modeli zadecydowało ich najczęstsze pojawianie się w literaturze przedmiotu, liczone nie tylko liczbą cytowań (choć było to kryterium decydujące o wyborze), ale przede niesłabnącym uznaniem w środowisku badaczy problematyki CSR, ich rozpowszechnieniem i utrwaleniem.

Porter i Kramer, Zadek, Mirvis i Googins, Baumgartner i Ebner, Visser, Marinuzzi i Krumay).

Klasyfikacja modeli jest umowna, a granice między kryteriami płynne, zwłaszcza przy próbie zakwalifikowania do którejś z grup modeli zintegrowanych, kompleksowych.

Podejmując się syntezy szczegółowych treści zawartych w tabelarycznym zestawieniu, należy rozpocząć od ogólnej prezentacji (bez ich charakterystyki, która zawarta jest w tab. 2.4) opisanych modeli w kontekście konotacji z CSR oraz wyłaniających się z tych powiązań kluczowych dylematów[19].

Modele związane z koncepcją społecznej odpowiedzialności odnoszą się zwykle w mniej lub bardziej bezpośredni sposób do wątków dotyczących koncepcji społecznej nieodpowiedzialności i stały się podstawą formułowania prawidłowości zachowań społecznie nieodpowiedzialnych. Zakres tych powiązań jest zróżnicowany: od pojedynczych wzmianek o negatywnym postępowaniu przedsiębiorstwa poprzez konkretne elementy modeli, jak np. rodzaj postawy społecznej lub poziom odpowiedzialności (w tym przypadku „pre-odpowiedzialność" lub wprost – nieodpowiedzialność) w procesie doskonalenia, aż po modele zdominowane problematyką CSI.

Modele postaw społecznych przedsiębiorstwa stały się zaczynem do rozważań nad rodzajami społecznej odpowiedzialności w obrębie działalności przedsiębiorstwa, dlatego identyfikacja powiązań z niedoskonałościami w obrębie samego CSR lub z celowym społecznie nieodpowiedzialnym działaniem jest ze wszech miar pożądana, zwłaszcza gdy wyodrębniane są określone schematy postępowań. W modelu postaw społecznych Davisa i Blomstroma (1975) podkreśla się konieczność niepodejmowania przez przedsiębiorstwa działań szkodliwych społecznie, nawet jeśli przynoszą one zysk. Autorzy wskazują w nim na przeciwstawne postawy: pasywną i aktywną. Postawa pasywna powinna dążyć do unikania wyrządzania szkód interesariuszom, a aktywna – niwelować negatywne działania i im zapobiegać. Istotny *dylemat* dotyczy jednoczesnej przeciwstawnej postawy pasywnej, w której zaleca się unikanie wyrządzania szkody, i aktywnej, kiedy to najważniejsze jest podejmowanie działań naprawczych. Ponadto możliwość zaistnienia dualnej postawy wobec kwestii społecznych wskazuje na potrzebę harmonizowania, przy podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie, własnych korzyści z korzyściami społecznymi.

---

[19] Ogólny opis kluczowych dylematów wynikających z konotacji CSR z CSI zawiera w kilku miejscach celowo zastosowane powtórzenia z tab. 2.4, akcentujące szczególnie przyczyny i znaczenie problemowych kwestii.

Tabela 2.4. Opis wybranych modeli CSR, ich powiązanie z CSI oraz identyfikacja dylematów

Modele CSR			
Nazwa modelu/ typ modelu	**Krótki opis**	**Elementy związane z CSI**	**Dylematy**
1	**2**	**3**	**4**
Model postaw społecznych Davisa i Blomstroma (1975) model postaw społecznych; podstawa dla modelu reakcji społecznych i modelu społecznego działania/wkładu społecznego, CSR2, CSR3, CSR4	Model wskazuje na dwa aspekty społecznej odpowiedzialności: ochronę dobrobytu społecznego poprzez niepodejmowanie przez przedsiębiorstwa działań szkodliwych społecznie (nawet jeśli przynoszą one zysk), a zarazem podejmowanie działań ukierunkowanych na zapobieganie i likwidowanie negatywnych zjawisk społecznych, które są efektem ich przeszłej działalności oraz pomnażanie dobrobytu społecznego, poprzez twórczą rolę przedsiębiorstw w kreowaniu dobrobytu społecznego (angażowanie się w różnorodne przedsięwzięcia dla kraju). W związku z tym wskazuje się na dwa zasadnicze podejścia do kwestii społecznej odpowiedzialności: *pasywne* i *aktywne* (analogicznie do filozoficznego podziału obowiązków moralnych na zakazy i nakazy)	Wskazanie na konieczność niepodejmowania przez przedsiębiorstwa działań szkodliwych społecznie (nawet jeśli przynoszą one zysk). Podejście *pasywne* zaleca unikanie wyrządzania szkody społecznej, a przedsiębiorstwa powinny się powstrzymywać od działań szkodliwych społecznie. Podejście *aktywne* nakazuje zarówno działania niwelujące negatywne zjawiska społeczne, jak i zapobieganie im	Możliwość dualnej postawy wobec kwestii społecznych wskazuje na potrzebę harmonizowania, przy podejmowaniu decyzji w przedsiębiorstwie, swoich własnych korzyści z korzyściami społecznymi. Dylemat jednoczesnej przeciwstawnej postawy pasywnej, gdzie zaleca się unikanie wyrządzania szkody, i aktywnej, w której najważniejsze jest podejmowanie działań naprawczych
Model zachowań społecznych Sethiego (1975) model postaw społecznych; podstawa dla modelu reakcji społecznych i modelu społecznego działania/wkładu społecznego, CSR2, CSR3, CSR4	Model określa trzy typy zachowań, które nazywa: obowiązkiem społecznym, odpowiedzialnością społeczną i wrażliwością społeczną. *Obowiązek społeczny* ma miejsce wtedy, gdy przedsiębiorstwo spełnia niezbędne minimum społecznej aktywności, wynikające z przepisów prawa. *Odpowiedzialność społeczna* jest wyższym poziomem świadomości społecznej w przedsiębiorstwie i oznacza respektowanie powszechnie obowiązujących norm, wartości i oczekiwań społecznych. *Wrażliwość społeczna* natomiast jest związana z aktywnym i ciągłym procesem realizacji społecznie odpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa zgodnie ze społecznymi potrzebami	Na poziomie obowiązku społecznego mogą się pojawić zdecydowanie częściej działania społecznie nieodpowiedzialne niż na wyższych poziomach dojrzałości CSR. Pozytywny obraz zachowań społecznych, akcentujących odpowiedzialność i wrażliwość społeczną przy swoistym wypieraniu negatywnych przejawów, nie służy obiektywizacji oceny	Niejasna jest granica między poszczególnymi poziomami. Ocena zarówno działań społecznie nieodpowiedzialnych, jak i odpowiedzialnych jako kontinuum obserwacji może być zaciemniona przez położenie nacisku na pozytywny nurt CSR

Tabela 2.4, cd.

1	2	3	4
Model postaw społecznych Griffina (1996) model postaw społecznych; podstawa dla modelu reakcji społecznych i modelu społecznego działania/wkładu społecznego, CSR2, CSR3, CSR4	W modelu wyróżnia się cztery podstawowe typy postaw przedsiębiorstw w stosunku do zobowiązań społecznych: postawę oporu, społecznego obowiązku, społecznej reakcji i społecznego wpływu	Przedstawione postawy społeczne mogą zawierać negatywne oblicza pozytywnych działań, wówczas gdy intencje są dobre, ale uwarunkowania mogą je zmienić. Wtedy także poszczególne typy postaw stają się areną dla podejmowania działań społecznie nieodpowiedzialnych. *Postawa oporu* oznacza nieangażowanie się przedsiębiorstwa w sprawy społeczne. A jeżeli taka konieczność zaistnieje, czyni to niechętnie, a w sytuacjach trudnych społecznie niejednokrotnie wypiera się odpowiedzialności, nie zauważa problemów społecznych albo ukrywa działania nieodpowiedzialne. *Postawa obowiązku* społecznego związana jest ze społeczną działalnością przedsiębiorstwa, ale tylko w granicach prawa i nic ponad to. Przedsiębiorstwo poszukuje legitymizacji swojej działalności głównie za pomocą kryteriów ekonomicznych i prawnych. Przedsiębiorstwo przyjmuje postawę odpowiedzialności tylko przed swoimi akcjonariuszami czy udziałowcami i silnie przeciwstawia się regulacji jego działalności. Wszystkie aspekty działalności przedsiębiorstwa związane z etyką i filantropią mogą zostać zupełnie pominięte, a w obszarach ekonomicznych i prawnych także mogą pojawić się działania nieodpowiedzialne, związane z przymusowym poczuciem obowiązku.	Niejasne są granice poszczególnych postaw społecznych oraz zasad i warunków stopniowania postaw. Płynność owych granic utrudnia identyfikację negatywnych postaw. Postawa przedsiębiorstwa jako „dobrego obywatela" może zawierać element zarówno „neutralnego obywatela", jak i „złego obywatela". Postawy oporu i obowiązku są tylko pozornie dobrym zaczynem dla społecznej nieodpowiedzialności, zarówno bowiem postawa reakcji społecznej, jak i postawa wkładu społecznego są obarczone dużym ryzykiem niepodejmowania odpowiedzialności, w określonych warunkach (np. trudności finansowych, spadku koniunktury, wymiany kadry kierowniczej), jak i celowego działania na szkodę

			Postawa reakcji społecznej przejawia się w tym, że przedsiębiorstwo przyjmuje na siebie nie tylko obowiązki ekonomiczne i prawne, ale i etyczne, a w określonych warunkach podejmuje także działalność charytatywną. Przedsiębiorstwa „zachowujące się" w taki sposób pozytywnie reagują na wszelkie uzasadnione prośby o finansowanie jakiejś działalności społecznej. Z tym że nie wykazują aktywnej postawy w dzieleniu się swoimi zasobami. Taki gest wymaga prośby ze strony potrzebujących oraz solidnego „umotywowania" potrzeby. Postawa reakcji społecznej może być negatywna zwłaszcza w przypadku hołdowania regule wzajemności, kiedy przedsiębiorstwo odnotuje negatywne działanie swoich interesariuszy. *Postawa społecznego wkładu* jest najbardziej zaawansowaną spośród postaw w modelu, a jej główną zasadą jest odgrywanie przez przedsiębiorstwo roli „dobrego obywatela", aktywnie poszukującego możliwości wniesienia indywidualnego wkładu na rzecz poprawy poziomu ogólnego dobrobytu społecznego. Możliwa jest antyteza dla pozytywnej roli przedsiębiorstwa w społeczeństwie, wówczas jego oblicze może zmienić się na neutralne lub negatywne	

Tabela 2.4, cd.

1	2	3	4
Model pośrednich zachowań społecznych Kotlera (1999) model postaw społecznych; podstawa dla modelu reakcji społecznych i modelu społecznego działania/wkładu społecznego, CSR2, CSR3, CSR4	Model wskazuje pośrednie w stosunku do modelu Griffina zachowania społeczne, które są identyfikowane na danych poziomach zaangażowania w społeczną odpowiedzialność. Godna szczególnego naśladowania z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności jest postawa przedsiębiorstw, które nie tylko realizują swoje programy charytatywne, ale dbają także o jakość oferowanych produktów, sytuację pracowników (atrakcyjne wynagrodzenie, dobre warunki pracy, pakiety socjalne), zadowolenie klientów. I pomimo aktywności w przeznaczaniu pieniędzy na cele charytatywne, jednoznacznie postrzegają swoją rolę darczyńcy jako podmioty gospodarcze, a nie instytucje społeczne. Na najwyższym poziomie Kotler klasyfikuje przedsiębiorstwa, które hojnie, aktywnie i programowo przyczyniają się do zaspokojenia licznych potrzeb społecznych	Na najniższym poziomie umieszczone są przedsiębiorstwa, które wykazują zdecydowanie negatywny stosunek do prospołecznych działań. Nie dość, że charakteryzują się one bierną postawą, to niejednokrotnie ich poczynania szkodzą interesariuszom. Kolejną postawą jest nieangażowanie się przedsiębiorstwa w sprawy społeczne, ale i nieszkodzenie innym. Dalej autor wskazuje na przedsiębiorstwa, które z jednej strony podejmują się działalności społecznej, z drugiej zaś, po dokładnej analizie tej aktywności (w kontekście CSI – działań społecznie nieodpowiedzialnych), okazuje się, że jest ona mocno wyolbrzymiona. Następnym możliwym zachowaniem przedsiębiorstw jest wykazywanie się odpowiedzialnością pod przymusem wynikającym z kryzysowej sytuacji, w której się znalazły	Na styku pośrednich zachowań społecznych mogą tworzyć się sprzeczności i paradoksy wynikające z trudności w identyfikacji, klasyfikacji i ocenie zakresu działań społecznie nieodpowiedzialnych, a także rzeczywistych momentów przemiany przedsiębiorstwa zgodnie ze wzorem postaw
Model oparty na piramidzie odpowiedzialności Carrolla (1979) *after profit obligation*, CSR1, model ewolucyjny	Wzorowany w swej hierarchicznej budowie na piramidzie potrzeb Maslowa, obejmuje cztery rodzaje (nazywane też obszarami/stopniami) odpowiedzialności: *odpowiedzialność ekonomiczną* i *prawną* jako wymaganą, *etyczną* – oczekiwaną i *filantropijną* – pożądaną. Za fundament społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa przyjmuje się wymagany obszar ekonomiczny – przedsiębiorstwo musi być przede wszystkim zyskowne i przynosić wymierne korzyści.	Z krytyki modelu wyrastają aspekty społecznej nieodpowiedzialności. W podejściu Carolla podstawą społecznej odpowiedzialności jest zyskowność przedsiębiorstwa, która ma swoje pierwotne i kluczowe znaczenie. Według autora modelu pozostałe obszary, mając wtórne znaczenie, nie zostaną osiągnięte bez efektywności ekonomicznej. Takie podejście jest słuszne – ale tylko	Popularność klasycznego modelu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa warunkuje „popularność" jego krytyki i związanych z nią licznych dylematów. Zasadniczy dylemat dotyczy usprawiedliwienia działań

	W tym przypadku przedmiotem odpowiedzialności/przejawami są: zyskowność, maksymalizacja przychodów, minimalizacja kosztów, płynność finansowa, skuteczne zarządzanie (w tym skuteczne strategie) itd. Drugi wymagany obszar to odpowiedzialność prawna – przedsiębiorstwo, dążąc do osiągnięcia zysku, musi działać zgodnie z prawem, dotyczy to m.in. przestrzegania prawa w zakresie: prowadzenia działalności gospodarczej, ochrony środowiska, ochrony konsumenta, prawa pracy, zobowiązań biznesowych itd. Następnym obszarem jest oczekiwana odpowiedzialność etyczna, wskazująca na konieczność działania w sposób godziwy, sprawiedliwy, uczciwy i należyty w obszarze wolnym od jakiejkolwiek regulacji prawnej, tj. przestrzeganie norm etycznych, unikanie niewłaściwych zachowań, ujawnianie nieuczciwych praktyk, przywództwo etyczne, programy etyczne, kodeksy etyczne itd. Ostatnim obszarem społecznej odpowiedzialności jest pożądana odpowiedzialność filantropijna, która wiąże się z poświęceniem przez przedsiębiorstwo części zasobów na rzecz społeczeństwa celem udzielenia konkretnej pomocy, poprawy warunków życia czy rozwiązania problemów społecznych, np.: mecenat i sponsoring zdrowia, nauki, edukacji, sztuki, sportu; programy na rzecz społeczności lokalnej, działalność charytatywna, wolontariat pracowniczy itd.	w określonym zakresie – w przypadku realizacji społecznej odpowiedzialności w obszarze filantropijnym, ponieważ spełnienie wymogu rentowności sprzyja dobroczynności, choć z etycznego punktu widzenia także małe zasoby umożliwiają dzielenie się z potrzebującymi. Jednakże najtrudniej zgodzić się z poglądem, aby akceptować zyskowność przy pominięciu zasad prawnych, a zwłaszcza etycznych. Tego typu interpretacja zyskowności może sprzyjać społecznie nieodpowiedzialnym działaniom	społecznie nieodpowiedzialnych w obszarach/na poziomach: prawnym i etycznym, przy osiągnięciu zadowalającej kondycji ekonomicznej i dalej, nawet zarządczej. Społeczna nieodpowiedzialność w obszarze filantropijnym nie może być zawsze oceniana negatywnie, ze względu na jej uzupełniający charakter i realizację – w sensie pozytywnym – po spełnieniu warunku racjonalnego gospodarowania. Trudnością jest określenie punktów styku/komplementarności oraz rozłączności poszczególnych obszarów
Model Waltona (1967) *after profit obligation*, model zintegrowany, CSR1	W modelu wyodrębnia się cztery polityki wiodące prym w przedsiębiorstwie – finansową, przemysłową, rynkową i społeczną. Cztery wymiary są submodelami, które należy rozpatrywać z perspektywy odrębności i integracji. Model podstawowy ewidentnie	Opisując pierwszy z wyodrębnionych modeli – model *Austere* (model podstawowy) Walton dokonuje wprowadzenia, które jest ważne dla pełnego rozumienia istoty tego modelu. Czyni mianowicie założenie, że każda firma składa	Bezpośrednie porównanie modelu z modelem Carrolla może nastręczać trudności w opisie ze względu na asymetrię zawartości

Tabela 2.4, cd.

1	2	3	4
	stanowi bazę dla budowania dojrzałości w zakresie CSR w przedsiębiorstwie. W modelu *Household* (model pracowniczy) zmienia się beneficjent i tym samym jest on głównym celem zainteresowania przedsiębiorstwa. Mowa tu o pracownikach, którzy są najbardziej cenionym „zasobem" firmy, i wszystko, co może powodować ich depersonalizację lub nie stawia na piedestale priorytetów w firmie, nie zasługuje na większą uwagę. W modelu tym społeczna odpowiedzialność jest realizowana przez pryzmat polityki przemysłowej, w której ważne jest wykorzystanie posiadanych zasobów ze szczególnym uwzględnieniem wspomnianych już pracowników. Dodatkowo warto podkreślić, że traktowanie pracowników w sposób zgodny z przyjętymi standardami prawnymi i etycznymi jest rozpatrywane w kategoriach prawnego obowiązku. Podczas gdy przedsiębiorstwo, obierając główną oś zainteresowań zgodnie ze strategią finansową czy przemysłową, koncentrowało swoje zainteresowania zasadniczo na udziałowcach i pracownikach, w strategii rynkowej (model *Vendor* – model sprzedawcy) swoją uwagę skupia na klientach – ich prawach, potrzebach, gustach, zainteresowaniach. Inne bodźce skłaniają przedsiębiorstwo do prospołecznych zachowań w modelu *Investment* (model inwestycyjny). Głównym podmiotem zainteresowanym poprawną działalnością firmy i jej decyzjami jest samo przedsiębiorstwo. W tym modelu liczy się	się z dwóch podstawowych grup: grupy właścicieli oraz grupy będącej „zasobami" przedsiębiorstwa. Grupa ludzi reprezentująca zasoby jest w rzeczywistości zatrudniana przez grupę właścicieli. Zatem (w myśl założeń Waltona) grupa właścicieli nigdy nie będzie w przedsiębiorstwie zatrudniona, a osoby te nie będą jego pracownikami. Będą osobami podejmującymi decyzje, biorącymi na siebie element ryzyka, a zatem osobami, które zasługują na wszelkie zyski. Będą także tymi, na których skoncentrują się wszelkie konsekwencje źle podjętych decyzji czy niefortunnych zbiegów okoliczności. Wśród innych założeń tego modelu autor wymienia: dużą liczbę właścicieli, którzy dla powiększenia zysków angażują swoje środki w ryzykowne przedsięwzięcia, istnienie rynku doskonale konkurencyjnego, możliwość substytucji zasobów w przypadku, gdy istnieje inna, bardziej opłacalna relacja kosztów do ceny, akceptowanie przez wszystkich właścicieli zasady własnego zaangażowania jako siły motywującej podczas działalności biznesowej. Sama nazwa modelu sugeruje, że na odpowiedzialność społeczną w szerokim tego słowa znaczeniu będzie tu mało miejsca. Taka bowiem polityka funkcjonowania firmy zakłada koncentrację uwagi na osiąganiu	składników modelu (np. submodele a obszary). Podczas realizacji swojej działalności gospodarczej przedsiębiorca przyczynia się do pomnożenia swojego bogactwa, ale jednocześnie nie wie, w jakim stopniu ta działalność powoduje powstawanie kosztów dla społeczności. Obrazuje tę sytuację poprzez odniesienie, iż każdy z nas jest trybem w ogromnej maszynie i bez względu na jego wielkość nie ma ucieczki z tej maszyny. Zatem innymi słowy, by wspomniana maszyna działała poprawnie i długo, należy odpowiedzialnie ponosić konsekwencje podjętych decyzji (szczególnie gdy wywołują one negatywne następstwa dla społeczeństwa, gospodarki i środowiska naturalnego). Podejmowane decyzje inwestycyjne w kwestie

	bowiem chęć przetrwania na konkurencyjnym rynku, a sposobem osiągnięcia tego może być na przykład naśladowanie innych przedsiębiorstw wiodących prym w branży. Ze względu na ciągłą dynamikę zmian zachodzących w przedsiębiorstwie i konieczność przetrwania na konkurencyjnym rynku mile widziane jest, jeśli przedsiębiorstwo może się pochwalić dobrowolnymi dotacjami w wybranych sektorach gospodarki. Traktowane jest to jako szczególny rodzaj inwestycji, z której przedsiębiorstwo zyskuje: zmianę z wizerunku rywala na wizerunek dobrego przedsiębiorcy oraz przedłużenie swojego „życia" dzięki osiąganiu długoterminowych zysków zamiast krótkoterminowych korzyści. Ostatni model o nazwie *Artistic* (model artystyczny) charakteryzuje się założeniem, że dla przedsiębiorstwa ważny jest rozwój społeczeństwa, ale nie tylko w znaczeniu prezentowanym przez model *Civic*, lecz nieco szerzej – chodzi tu bowiem także o rozwój w kategoriach dorobku „duchowego" i artystycznego, przyczyniającego się do powiększenia bogactwa narodowego w postaci jego dziedzictwa kulturowego. Firma bowiem, posiadając szczególną siłę oddziaływania, mając duży zasięg i wpływ na wiele decyzji, czuje się w obowiązku kształtować lepsze warunki życia właśnie poprzez rozwój kultury i cywilizacji danego społeczeństwa	zysku – zgodnie z oczekiwaniami *stockholders*. W odniesieniu do definicyjnego ujęcia modelu Carrolla realizowany jest tu podstawowy, najniższy – ekonomiczny poziom modelu. Zakres odpowiedzialności jest tu najmniejszy, lecz mierzalność (wyznaczona choćby przez kryterium zyskowności) – duża. W modelu sprzedawcy przedsiębiorstwo, realizując swój cel, jakim jest osiągnięcie określonej wielkości sprzedaży, często może „zapominać" się w swojej „dobroduszności" zadośćuczynienia potrzebom odbiorców. Owo zapomnienie może się przejawiać w produkcji artykułów także szkodliwych społecznie, posiadających (ukryte) wady czy nadużywanych przez społeczeństwo, przez co państwo musi interweniować – z jednej strony – przez regulacje prawne nakładające na przykład ograniczenia czy kary, z drugiej zaś musi ponosić koszty wynikające z używania (czy nadużywania) pewnych produktów (mowa tu np. o alkoholu czy papierosach). Zatem odpowiedzialność społeczna w tym modelu może być niewłaściwie odczytana przez przedsiębiorstwo, gdyż dążąc do zaspokojenia potrzeb i oczekiwań swoich odbiorców, często zapomina (bądź też nie chce pamiętać) o konsekwencjach swojej działalności. Poruszony tu problem jest niewątpliwie bardziej złożony, ponieważ w gospodarce rynkowej, a do tego w państwie demokratycznym trudno zabraniać i reglamentować prowadzenie wybranych	społeczne są przemyślane i odpowiedzialne w tym znaczeniu, że rzeczywiście przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, a nie do powstawania nowych problemów w postaci na przykład degradacji środowiska naturalnego czy obniżenia poziomu życia społecznego. Problematyczna staje się aktualność modelu dla rozwiązywania współczesnych dysfunkcyjnych zachowań, zwłaszcza z perspektywy dominującej roli państwa jako trybunała i egzekutora

Tabela 2.4, cd.

1	2	3	4
		działalności gospodarczych, odpowiedzialne zaś jest informowanie, uświadamianie i przypominanie o ewentualnych skutkach korzystania z niektórych produktów. Jednak zgodnie z założeniami tego modelu duży udział w realizowaniu przez przedsiębiorstwo założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności, a w niej elementów identyfikacji społecznej nieodpowiedzialności (czy wychwytywaniu negatywnych zdarzeń, korygowaniu, naprawianiu błędnych decyzji przedsiębiorstwa i ustanawianiu odpowiednich przepisów prawnych) przypisuje się państwu. Przedsiębiorstwo zaś ma obowiązek ich respektowania. Odniesieniem do idei społeczeństwa obywatelskiego jest model *Civic* (model obywatelski). Kładzie się tu nacisk na fakt, iż przedsiębiorstwo, funkcjonując w danym społeczeństwie, generuje zyski, ale też przyczynia się do jego ubożenia, zniszczenia (np. w wymiarze środowiskowym), może też powodować negatywne konsekwencje społeczne (np. bezrobocie, patologie, choroby itp.). Dlatego też, zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności, jako świadomy obywatel i uczestnik życia społecznego dobrowolnie podejmuje się niwelować szkodliwe efekty swojej działalności (a nie tylko ograniczać się do płacenia podatków i głosowania)	

Zmodyfikowany model oparty na piramidzie odpowiedzialności Carrolla (2016) *after profit obligation*, CSR1	Zmodyfikowana wersja modelu zakłada współzależność wszystkich obszarów odpowiedzialności, bez ich piramidalnej konstrukcji.	Rozłączność obszarów dotyczy najczęściej miejsc ich styku, a także relacji między ekonomią a etyką lub prawem a etyką.	Dylematy merytoryczne związane są z określeniem relacji między obszarami, a także ich stopniowaniem w kontekście określenia dojrzałości zarówno społecznej odpowiedzialności, jak i nieodpowiedzialności
Model społecznej odpowiedzialności Kanga i Wood (1995) *before profit obligation*, CSR1	Z modelu wynika, że etyczna odpowiedzialność indywidualnych osób za etyczne dokonywanie wyborów jest podstawowym komponentem społecznej odpowiedzialności. Właściciele i kadra zarządzająca przedsiębiorstwami, dokonując wyborów przy podejmowaniu decyzji ekonomicznych mogą przestrzegać lub nie przestrzegać prawa, norm etyczno-moralnych i społecznych. W modelu przedsiębiorstwo jest też zobowiązane do uwzględniania oczekiwań interesariuszy i traktowania ich celów na równi z własnymi. Jeżeli to założenie jest spełnione, przedsiębiorstwo uzyskuje swobodę wyboru generowania zysków. Dopiero po spełnieniu warunków prawnych i etycznych przedsiębiorstwo może pomnażać zyski i realizować działalność filantropijną. Filantropia w modelu *before profit obligation* obejmuje dwa składniki: jeden to moralne i społeczne zobowiązania względem interesariuszy przedsiębiorstwa, a drugi – całkowicie dobrowolne zaangażowanie w rozwiązywanie problemów na poziomie makro. Model proponuje rozpatrywanie społecznej odpowiedzialności na podstawie analizy poziomów przedsiębiorstwa: instytucjonalnego, organizacyjnego i indywidualnego w kontekście dwóch zmiennych: tożsamości społecznej przedsiębiorstwa i odpowiedzialności przedsiębiorstwa	Każde przedsiębiorstwo jest zobowiązane przestrzegać norm moralnych i społecznych na każdym etapie swojej działalności, a nie dopiero po osiągnięciu określonego zysku. Tym samym społecznie nieodpowiedzialny zysk, czyli zysk osiągnięty bez przestrzegania istniejących norm, nie jest moralnie usprawiedliwiony. Bierze się tu pod uwagę, akcentowaną przez ekonomię instytucjonalną, potencjalną i rzeczywistą skłonność człowieka gospodarującego do oportunizmu, kłamstwa, podstępu, oszustw, niedotrzymywania obietnic. Okazuje się, że wybór biznesmena nie dokonuje się wyłącznie między zyskiem i ryzykiem, lecz wynika z jego indywidualnych cech, „przyzwyczajeń etycznych" oraz preferencji. To od indywidualnych preferencji przedsiębiorców zależy, czy będą rozwijać tzw. lukratywne biznesy, czerpiące korzyści z przemocy, korupcji, rozpadu więzi rodzinnych, swobody obyczajów	W modelu Kanga i Wood wątpliwości budzi pojęcie *tożsamość społeczna przedsiębiorstwa*. Autorzy nie wyjaśniają go na tyle jasno, by nie łączyć go z pojęciem *tożsamości moralnej*. Nie jest to jednak działanie w pełni uprawnione. Należy przypuszczać, iż *tożsamość społeczna* dotyczy treści realizacji społecznej odpowiedzialności, *tożsamość moralna* natomiast oznacza przypisywanie przedsiębiorstwu intencji, z których wypływa domniemanie o zdolności przedsiębiorstwa do ponoszenia odpowiedzialności moralnej. Stąd należy stwierdzić, iż są to pojęcia względem siebie komplementarne, a nie zamienne.

Tabela 2.4, cd.

1	2	3	4
			Treść społecznej odpowiedzialności na poziomie instytucjonalnym nie może być mylona z treścią na poziomie organizacyjnym (indywidualnego przedsiębiorstwa) i dalej na poziomie indywidualnym. Intencjonalność powinna być rozpatrywana zdecydowanie najpierw z perspektywy indywidualnej, zwłaszcza przy ocenie działań społecznie nieodpowiedzialnych. I czy jest tożsamość amoralna?
Model społecznej odpowiedzialności oparty na teorii interesariuszy (1984, 1991, 1995) model społecznej reakcji	Model jest zintegrowanym podejściem do określenia znaczenia i roli przedsiębiorstwa w otoczeniu. Wprowadza szerszą perspektywę dla oceny odpowiedzialności i wiarygodności w zakresie realizacji i osiągania podstawowych celów w przedsiębiorstwie. Z tego punktu widzenia ważne jest, by odróżniać oczekiwania społeczne od oczekiwań interesariuszy, ponieważ menedżerowie biorą pod uwagę wszystkie rodzaje oczekiwań interesariuszy przedsiębiorstwa, a nie tylko oczekiwania społeczeństwa. Ponadto jest potrzeba dokonywania oceny potrzeb interesariuszy na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i instytucjonalnym. W modelu określone zostały także rodzaje	Teorię interesariuszy w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności można interpretować w ramach trzech podejść: 1) strategicznego, uzasadniającego uwzględnianie oczekiwań interesariuszy dla realizacji celów ekonomicznych bez moralnego uzasadnienia, gdzie jest największa podstawa dla nieodpowiedzialnych zachowań; 2) opartego na zaufaniu i powierniczym charakterze odpowiedzialności menedżerów przedsiębiorstwa za realizację oczekiwań interesariuszy, niezależnie od tego, czy są oni właścicielami, czy też innymi grupami interesu; *wówczas ograniczeniem może*	Największym dylematem jest potrzeba równoważenia celów interesariuszy w kontekście osiągania wiązki celów ekonomicznych i społecznych przedsiębiorstwa. Stan nierównowagi i asymetria w tym zakresie tworzą sytuacje sprzyjające działaniom społecznie nieodpowiedzialnym. Ponadto osiągnięcie stanu równowagi w tym zakresie

	interesariuszy, a tym samym rodzaje społecznej odpowiedzialności (np. wewnętrzna i zewnętrzna). Model ułatwił też określenie podmiotów społecznej odpowiedzialności	*się stać powierniczy charakter relacji; 3)* integrującego, które różnicuje pełną odpowiedzialność o charakterze powierniczym w stosunku do właścicieli przedsiębiorstwa od ograniczonej, niepowierniczej odpowiedzialności wobec pozostałych grup. W tej relacji społeczna nieodpowiedzialność może zaistnieć na styku tych odrębnych form relacji	jest zazwyczaj czasowe i unikatowe
Trójwymiarowy model społecznej odpowiedzialności Carrolla (1991) *after profit obligation*; model społecznego działania/wkładu społecznego; model zintegrowany, CSR1, CSR2, CSR3, CSR4	Model jest rozwinięciem modelu podstawowego *after profit obligation*, wpisując się w nurt *modeli społecznego wkładu.* Na model społecznego działania Carrolla składają się trzy wymiary: 1) obszary/poziomy/rodzaje społecznej odpowiedzialności w postaci odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej, filantropijnej; 2) problemy społeczne w przedsiębiorstwie; 3) sposoby reakcji społecznej przedsiębiorstwa. Treścią modelu jest założenie, że w ramach poszczególnych obszarów społecznej odpowiedzialności identyfikowane są problemy społeczne, na które może nastąpić reakcja społeczna przedsiębiorstwa o różnorodnym charakterze: aktywnym, dostosowawczym, reaktywnym lub obronnym. Tym samym model Carrolla stał się inspiracją dla pozostałych modeli społecznego działania, które rozwijały jego założenia	Chociaż nie wprost, to w domyśle wszystkie elementy modelu odnoszą się do możliwych działań społecznie nieodpowiedzialnych. Począwszy od obszarów/poziomów/rodzajów społecznej nieodpowiedzialności poprzez rozpoznawanie problemów społecznych w przedsiębiorstwie, na które reakcja może być nieodpowiednia (np. obronna lub reaktywna), aż po celowe społecznie nieodpowiedzialne działanie	W kontekście rozważań Carrolla słuszne wydaje się zamienne stosowanie określeń: obszary/poziomy/rodzaje odpowiedzialności i nieodpowiedzialności. Argumentami potwierdzającymi słuszność takiego postępowania są z jednej strony potrzeba stopniowania odpowiedzialności i nieodpowiedzialności, z drugiej konieczność wyodrębnienia jej obszarów, a na tej podstawie określenia ich rodzajów. Wymienione reakcje mogą stać się treścią strategii społecznej odpowiedzialności (i/lub społecznej nieodpowiedzialności)

Tabela 2.4, cd.

1	2	3	4
Model społecznego działania Warticka i Cochrana (1985) *after profit obligation*; model społecznego działania/wkładu społecznego; model zintegrowany, CSR1, CSR2, CSR3, CSR4	Model opiera się na trzech wymiarach: 1) zasadach społecznej odpowiedzialności (jako efekcie dorobku nauki w tym zakresie); 2) postawach i procesach, czyli reakcjach przedsiębiorstwa na pojawiające się problemy społeczne; 3) polityce i strategii, tj. modelu zarządzania społecznie odpowiedzialnego. Autorzy modelu jako pierwsi zwrócili uwagę na to, że przedsiębiorstwo powinno przejść od zwykłej identyfikacji społecznej odpowiedzialności w stronę zarządzania nią	W orientacji filozoficznej autorzy określili zasady w postaci obszarów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa: ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej, które są zorientowane na społeczny kontrakt przedsiębiorstwa oraz rolę przedsiębiorstwa jako „dobrego obywatela", dla którego antytezą jest „zły obywatel" albo „niewystarczająco dobry obywatel". W orientacji instytucjonalnej istotne są postawy i procesy wyodrębnione jako reakcja przedsiębiorstwa: reaktywna (bezczynność), obronna, dostosowanie się i proaktywna oraz zorientowane na: zdolność reagowania na zmiany warunków otoczenia (w tym warunków społecznych) i menedżerskie podejście do kształtowania reakcji. Bezczynność i obrona przed społecznie odpowiedzialnymi działaniami są wystarczającym dowodem na istnienie działań nieodpowiedzialnych. W orientacji organizacyjnej pojawia się problem kształtowania polityki i strategii poprzez zarządzanie sprawami społecznymi: identyfikację problemów, analizę problemów, kształtowanie reakcji, antycypowanie i zapobieganie, które zorientowane są na minimalizowanie niespodzianek i tworzenie efektywnej polityki społecznej. Już sam proces identyfikacji i analizy problemów jest asumptem do dalszych inicjatyw związanych z rozpoznawaniem społecznie nieodpowiedzialnych zachowań	Wartick i Cochran stoją na stanowisku, że zyskowność przedsiębiorstwa jest najbardziej fundamentalną zasadą jego odpowiedzialności. Tym samym narażają się na zarzut popierania działalności przedsiębiorstw, które nie osiągają zadowalającego poziomu zysku, dlatego są niejako uwolnione od konieczności bycia społecznie odpowiedzialnymi. Gdyby podążać tym tokiem rozumowania, należałoby stwierdzić, że przedsiębiorstwa wolne od jakichkolwiek zobowiązań społecznych mogą także ignorować wszelkie nakazy czy zakazy moralne oraz wybiórczo, fragmentarycznie przestrzegać przepis*ów* prawa

Model społecznego działania Wood (1991) *before profit obligation*; model społecznego działania/wkładu społecznego; model zintegrowany, CSR1, CSR2, CSR3, CSR4	Model również wsparty jest na definicji społecznego wkładu i łączy w sobie zasady społecznej odpowiedzialności, procesy społecznego reagowania, politykę i programy społecznego działania oraz obserwowalne wyniki. Nawiązując do modeli poprzedników, autorka proponuje, aby: 1) traktować reakcję przedsiębiorstwa na problemy społeczne jako zbiór (sekwencję) działań i zachowań, a nie pojedynczy akt lub proces; 2) traktować zaproponowaną przez Warticka i Cochrana politykę społecznie odpowiedzialnego reagowania jako działanie, które prowadzi do określonych obserwowalnych wyników; 3) społeczne działanie jest dynamiczną i wieloaspektową koncepcją kierowania. Wood zwraca w swoim modelu uwagę na ścisłą współzależność odpowiedzialności na każdym z trzech poziomów: indywidualnym, organizacyjnym i instytucjonalnym	W modelu na zasady społecznego działania z poziomu instytucjonalnego składają się: legitymizacja w postaci zobowiązań i sankcji (w przypadku działań nieodpowiedzialnych), z poziomu organizacyjnego: społeczna odpowiedzialność i – w możliwym scenariuszu – społeczna nieodpowiedzialność wobec interesariuszy, a na poziomie indywidualnym: decyzja menedżera, czyli osobista odpowiedzialność za własne wybory. Procesy społecznego reagowania hipotetycznie mogą zawierać identyfikację działań społecznie nieodpowiedzialnych na etapach: analizy i oceny otoczenia oraz zarządzania w imieniu interesariuszy. W modelu wyraźnie wyeksponowany jest przedmiot zarządzania w postaci m.in.: zarządzania kwestiami społecznymi, kształtowania polityki społecznej stosownie do zmieniającego się otoczenia, antycypowania i zapobiegania problemom społecznym. Kluczowym elementem modelu są wyniki zarządzania, czyli efekty społecznego działania. Model ma potencjał do oceny negatywnego wpływu społecznego, choć społeczne wpływy odzwierciedlone we wskaźnikach przedstawionych w raportach społecznych mają zazwyczaj pozytywny obraz. Programy społeczne związane są z przeznaczaniem części zasobów przedsiębiorstwa na ich realizację (społecznie nieodpowiedzialne może być przeznaczenie zbyt dużej części zasobów w stosunku do oczekiwań głównie interesariuszy wewnętrznych lub zbyt małej z perspektywy	Pomimo silnie zaakcentowanego w modelu kompleksowego i kontekstowego ujęcia problematyk: CSR i CSI, problematyczne może być włączenie i zintegrowanie oceny społecznie nieodpowiedzialnych działań z systemem zarządzania tym obszarem, a także komunikowanie jej wyników

Tabela 2.4, cd.

1	2	3	4
		oczekiwań interesariuszy zewnętrznych). W ramach oceny społecznego działania przedsiębiorstwa istotny jest także stopień integracji polityki społecznej odpowiedzialności z jego strategią odzwierciedlony w decyzjach, kulturze, strukturze i procedurach przedsiębiorstwa	
Macierz społecznej odpowiedzialności Daltona i Cosiera (1982) *before profit obligation*, model społecznego działania, CSR1, CSR2, CSR3	Model społecznego działania, który został przedstawiony w formie macierzy społecznej odpowiedzialności. Odpowiedzialność społeczna jest w niej opisana na dwóch wymiarach: zainteresowania interesariuszami, oznaczającego poziom uwzględnienia przez przedsiębiorstwo interesów zidentyfikowanych interesariuszy, oraz zgodności działań przedsiębiorstwa z przepisami prawa	Macierz odzwierciedla konflikt, który może wystąpić między etyką a prawem. W macierzy przedstawiono cztery typy decyzji, jakie może podjąć kierownictwo przedsiębiorstwa: Pozycja 1: duże zainteresowanie interesariuszami – mała zgodność z przepisami opisuje sytuację działań odpowiedzialnych społecznie, ale sprzecznych z prawem, gdy przedsiębiorstwo działa na rzecz interesariuszy, ale nie przestrzega przepisów prawa. Sytuacja taka może wystąpić, gdy występuje sprzeczność w obowiązujących przepisach lub są one nieprecyzyjne. Pozycja ta może odzwierciedlać także sytuację, w której firma kładzie zbyt duży nacisk na interesy jednej grupy interesariuszy, lekceważąc prawa innych. Przykładem może być maksymalizowanie zysków akcjonariuszy kosztem zaniedbania inwestycji związanych z ochroną środowiska. Pozycja 2: małe zainteresowanie interesariuszami – duża zgodność z przepisami dotyczy	Przedstawione sprzeczności są podstawą identyfikacji dylematów w tym modelu, którego już sama podstawa merytoryczna jest opisem konfliktowych zagadnień i sytuacji

			działań zgodnych z prawem, ale nieodpowiedzialnych społecznie. Bywają sytuacje, kiedy przedsiębiorstwo, nastawione na ściśle przestrzeganie przepisów, nie baczy na interesy interesariuszy. Sytuacja „legalny, ale nieodpowiedzialny" pokazuje, że przepisy prawa nie chronią wszystkich interesariuszy, a ich ściśle przestrzeganie może szkodzić ich interesom. Pozycja 3: duże zainteresowanie udziałowcami – duża zgodność z przepisami jest rzadkością i trudno ją osiągnąć. Wymaga bowiem od przedsiębiorstwa przeanalizowania wpływu jego działalności na interesy poszczególnych grup interesariuszy. Interesariusze przypisują różne znaczenie i wagę działaniom przedsiębiorstwa i różną siłę wpływu na podejmowane w przedsiębiorstwie decyzje. Poszczególni interesariusze mogą mieć rozbieżne interesy, a więc nie do pogodzenia przez przedsiębiorstwo. Dlatego też pozycja ta traktowana jest raczej jako cel, do którego przedsiębiorstwo powinno dążyć. Pozycja 4: małe zainteresowanie udziałowcami – mała zgodność z przepisami jest uznawana za „niebezpieczny" wymiar macierzy. Przedsiębiorstwa, które znajdują się w tej pozycji, narażone są na szybkie zakończenie działalności. Pozycja ta obrazuje sytuację, w której przedsiębiorstwa nie przestrzegają przepisów, zwłaszcza odnoszących się do pracowników, klientów, dostawców czy kwestii ochrony środowiska	

Tabela 2.4, cd.

1	2	3	4
Macierz prawości Martina (2003) *before profit obligation*, model społecznego działania, CSR1, CSR2, CSR3	Macierz prawości obrazuje (graficzna ilustracja dostępna w literaturze przedmiotu) siły, które sprzyjają wzrostowi społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Jest ona podzielona na ćwiartki, gdzie dwie dolne części tworzą fundament, dwie górne nadbudowę. Dolna połowa macierzy to fundament społeczny, który stanowi „prawo zwyczajowe" odpowiedzialnego postępowania, czyli zwyczaje, normy, prawa i przepisy. Sprzyja ono działaniom będącym przejawem społecznej odpowiedzialności i zwiększającym wartość dla akcjonariuszy. Lewa ćwiartka reprezentuje działania podejmowane przez przedsiębiorstwo z wyboru, zgodnie z normami i zwyczajami. Zachowania mieszczące się w ramach fundamentu społecznego są spełnieniem zaledwie podstawowych oczekiwań społeczeństwa. Można określić je mianem zachowań instrumentalnych, ponieważ wyraźnie służą utrzymaniu lub zwiększeniu wartości dla akcjonariuszy. Nowatorskie działania prospołeczne przedsiębiorstw realizowane są w nadbudowie. Dwie górne ćwiartki macierzy, nadbudowa strategiczna i strukturalna, obejmują działania, których motywy mają nadrzędny charakter i przynoszą akcjonariuszom albo wyraźne straty, albo korzyści niezauważalne na pierwszy rzut oka. Pod pojęciem nadbudowy strategicznej kryją się działania mogące przyczynić się do wzrostu wartości dla akcjonariuszy i mogące stać się działaniami instrumentalnymi poprzez wywoływanie pozytywnych reakcji klientów, pracowników lub władz.	Prawa ćwiartka w macierzy oznacza działanie pod przymusem, czyli prospołeczne zachowania wymuszone są przepisami prawa. Obszar wolnego wyboru jest oddzielony od obszaru przymusu linią przerywaną, symbolizującą przepuszczalność tej granicy. Niektóre działania, początkowo mieszczące się w lewej części fundamentu, w końcu stają się tak powszechne, że będące ich podstawą nieformalne standardy zostają odzwierciedlone w przepisach prawa. Zdaniem Martina, prawdopodobnie najważniejszą cechą fundamentu społecznego jest jego górna granica, czyli linia oddzielająca go od nadbudowy, która nie jest stała. W prężnych gospodarkach ma tendencję przesuwania się w górę, w miarę jak początkowo nowatorskie działania prospołeczne stają się normą lub zostają ujęte w przepisach prawa. Fundament społeczny może się jednak kurczyć. Siły działające w mniej zdrowych gospodarkach mogą osłabiać zwyczajowe normy, a czasem nawet przepisy prawa składające się na fundament społeczny. Górna prawa ćwiartka macierzy, symbolizująca nadbudowę strukturalną, obejmuje działania podejmowane z nadrzędnych pobudek i zdecydowanie sprzeczne z interesami akcjonariuszy. Korzyści płynące z prospołecznego postępowania	Największym dylematem jest wybór między dobrowolnością a przymusem, a także problem „przepuszczalności" umownej granicy między dwiema skrajnymi postawami. Ponadto nieprecyzyjność ruchów w macierzy oddala obiektywizację oceny społecznie nieodpowiedzialnych zachowań. Do innych dylematów związanych z modelem prawości można zaliczyć: dylemat chybotliwości zasad versus stałość pryncypiów w zależności od zewnętrznych uwarunkowań, głównie makroekonomicznych i polityczno-prawnych; dylemat wyboru między działaniami służącymi społeczeństwu a działaniami mniej lub w ogóle niesłużącymi przedsiębiorstwu; dylemat decyzji menedżerów dotyczącej dbania o interesy udziałowców

	Wprawdzie są one ryzykowne, ale wynikają ze świadomego wyboru kierownictwa przedsiębiorstwa i stanowią element strategii kreowania zysków. Strzałki skierowane w dół sugerują, że zachowania prospołeczne mogą migrować z nadbudowy do fundamentu społecznego. Społecznie odpowiedzialne działanie przenika z tej ćwiartki do społecznego fundamentu w miarę jak coraz więcej przedsiębiorstw naśladuje postępowanie innowatora i zastosowana przez niego praktyka staje się normą	przypadają przede wszystkim społeczeństwu, a nie przedsiębiorstwu, co stwarza istotne strukturalne bariery dla takich działań przedsiębiorstw. Migracja z nadbudowy strukturalnej odbywa się poprzez działania kolektywne lub przymus państwowy. Nadbudowa strategiczna jest oddzielona od nadbudowy strukturalnej linią falistą, oznaczającą że niektóre działania nie są jednoznacznie korzystne ani niekorzystne dla akcjonariuszy. Działania mieszczące się na pograniczu nadbudowy strategicznej i strukturalnej na ogół ciążą w stronę tej drugiej. Jeżeli istnieje powszechne przekonanie, że konkretny czyn nie przyniesie korzyści akcjonariuszom, żadna firma nie będzie skłonna wystąpić z inicjatywą mającą na celu zaprzeczenie temu przekonaniu. W ten sposób godna uznania dbałość menedżerów o interesy udziałowców może czasem blokować innowacje w obszarze społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw	i skłonność do blokowania społecznie odpowiedzialnych działań
Modele Fredericka (1960, 1978, 1986, 1998) ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na realizację wartości moralnych; model kompleksowy i zintegrowany	Model Fredericka powstawał na przestrzeni 20 lat, a w ramach kolejnych publikacji autor rozbudowywał teorię dotyczącą społecznej odpowiedzialności biznesu i przedstawiał następne etapy ewolucji tej koncepcji w przedsiębiorstwie i w ujęciu historycznym. Jego model ukazuje ewolucję od CSR1 do CSR4. CSR1 ma charakter filozoficzny i odnosi się do społecznych zobowiązań przedsiębiorstwa wynikających z relacji, w których funkcjonuje biznes i społeczeństwo.	CSR1 i CSR2 można określić jako etapy charakteryzujące się ograniczoną moralnością, w których przedsiębiorstwo skupia się na dostosowaniu do zewnętrznych trendów i oczekiwań, kierując się przede wszystkim oświeconym interesem własnym. Progresja następuje w kierunku działalności motywowanej moralnie (CSR3) aż ku transcendencji	Na każdym z etapów modelu Fredericka pojawia się możliwość podjęcia decyzji o zachowaniu nieodpowiedzialnym, choć najbardziej możliwie warunki zapewniają etapy CSR1 i CSR2. Problematyczny jest jednak moment oceny zachowań

Tabela 2.4, cd.

1	2	3	4
	Podstawowy przekaz CSR1 jest taki, że korporacje mają obowiązek działać na rzecz społecznego dobrostanu. Może się to odbywać dobrowolnie, wynikać z własnego interesu firmy lub być egzekwowane przez prawo. CSR2, w odróżnieniu od filozoficznego CSR1, ma charakter pragmatyczny. Autor opisuje CSR2 jako zdolność firmy do reagowania na pojawiające się trendy i odpowiadania na społeczne naciski w celu ochrony ekonomicznych interesów. CSR2 jest zinstytucjonalizowana i zorientowana menedżersko. Zastępuje uogólnienia teoretyczne CSR1 i jest analitycznym podejściem skupionym na dostarczeniu firmom narzędzi do reagowania na społeczne naciski. CSR3 z kolei odwołuje się do wartości etycznych, których zabrakło w CSR2. W CSR3 Frederick zwraca uwagę na konieczność analizowania przez firmę wpływu na otoczenie i brania za ten wpływ odpowiedzialności. Autor odwołuje się tu do moralności wspólnej wszystkim ludziom. W CSR4 Frederick proponuje zmianę paradygmatu i osadza koncepcję CSR w kontekście kosmiczno-religijno-duchowym, w skali makro. Skupia się na idei jedności całego wszechświata i poszukuje miejsca firmy w takim kontekście. Działalność CSR ma tu wynikać ze świadomości i refleksji, której centrum stanowi dobro wszechświata, a nie jedynie dobro samego przedsiębiorstwa		charakteryzujących się ograniczoną moralnością (niemoralnych, amoralnych, ograniczonych moralnie – niejasna jest relacja między tymi pojęciami). Ważną wątpliwością przy adaptowaniu etapowości zaproponowanej w modelu jest jego rozbieżność z opisem poszczególnych etapów, już powszechnie przyjętych przez wielu badaczy i zawierających położenie akcentów nieco odmiennych od pierwotnego wzoru (np. etap CSR1 jest często kojarzony z naciskiem na etyczno-filozoficzne rozważania z wyeksponowaniem argumentacji na rzez CSR). Propozycja etapowania w modelu służy za konstrukcję klasyfikacji definicyjnej, głównie w ujęciu historycznym. Podczas, gdy inne przeglądy definicji społecznej odpowiedzialności

			dotyczą klasyfikacji według takich kryteriów, jak m.in.: motyw odpowiedzialności, relacja do zysku, adresaci odpowiedzialnych działań, typ działań, kryteria idealnego interesu, a także według aspektów: adaptacja przedsiębiorstwa do otoczenia, osiąganie celów (w relacji do wymiaru politycznego), społeczna integracja, zakres zachowań etycznych, grup skupionych na instrumentalnych, politycznych, integracyjnych i etycznych teoriach. Czy wobec tego te same kryteria klasyfikacyjne można zaadaptować dla społecznej nieodpowiedzialności?
Model van Marrewijka i Werre'a (2003) ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na realizację wartości moralnych, CSR1, CSR2, CSR3, CSR4	Tworząc model, autorzy skorzystali z teorii dynamiki spiralnej, opracowanej przez psychologa Gravesa i rozwiniętej przez Becka i Wilbera. Teoria ta opisuje dynamikę rozwoju ludzkiej świadomości i systemów wartości na przestrzeni dziejów, ale także w odniesieniu do jednostek. Graves zwraca uwagę na pewien wzorzec rozwoju i poszerzania ludzkiej świadomości, który opisuje symbolicznie kolorami: beżowy to poziom instynktowny, purpurowy – magiczny i animistyczny, czerwony – impulsywny i egocentryczny, niebieski – celowy i autorytarny, pomarańczowy – strategiczny i zorientowany na osiągnięcia,	Według zaproponowanego modelu pierwszy poziom (czerwony) to „przedodpowiedzialność". Charakteryzuje się egoizmem i lojalnością firmy wobec siebie samej, co prowadzi do braku podejmowania działań CSR, chyba że w sytuacji wymuszenia (strajki, zewnętrzne naciski, prawo). Kolejny etap (niebieski) to „dostosowanie". Przedsiębiorstwo podejmuje działania społecznie odpowiedzialne z poczucia obowiązku i w ramach określonych przez prawo i wyraźne oczekiwania społeczne. Na etapie pomarańczowym	Najwięcej trudności w modelu nastręcza wychwytywanie momentów przejścia z poziomu na poziom przy wykorzystaniu teorii dynamiki spiralnej. Problematyczna jest także ocena poziomu nasycenia i wypełnienia „kolorami" i określonym, typowym dla poziomu, zestawem zachowań

Tabela 2.4, cd.

1	2	3	4
	zielony – egalitarny i zorientowany na społeczność, żółty – integracyjny, a turkusowy – holistyczny. Według Gravesa ludzie nie przechodzą na coraz wyższe poziomy, ale poruszają się po spirali w górę i w dół, w zależności od doświadczenia. Van Marrewijk i Werre zaadaptowali teorię dynamiki spiralnej do tematyki społecznej odpowiedzialności biznesu, tworząc 6-etapowy model ewolucyjny (użyli 6 z 8 poziomów zaproponowanych przez Gravesa). Model ten pokazuje różne możliwe poziomy stosowania CSR, które menedżerowie wykorzystują zależnie od ambicji, świadomości kontekstów, w których działają, i aktualnych systemów wartości. Każdy poziom zawiera i przekracza ten poprzedni, a charakteryzuje się określonymi praktykami z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Etapy w modelu: czerwony, niebieski i pomarańczowy dotyczą poziomów niedojrzałości CSR. Etap zielony motywowany jest troską. Inicjatywy CSR wykraczają poza to, co wymagane jest prawem i wynika z rachunku ekonomicznego, a firma kieruje się troską o planetę i ludzi. Piąty etap (żółty) to etap synergii, chrakteryzujący się dojrzałym poszukiwaniem rozwiązań typu *win-win* i harmonii między tym, co ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. Motywacja tutaj wynika z poczucia, że zrównoważony rozwój jest ważny sam w sobie. Najwyższy poziom (turkusowy) to podejście holistyczne. Społeczna odpowiedzialność przenika każdy aspekt działania organizacji, a firma ukierunkowana jest na podnoszenie jakości życia wszystkich	firma podporządkowuje działalność CSR chęci osiągania zysku, więc w sposób strategiczny integruje aspekty ekologiczne, etyczne i społeczne do swojej działalności biznesowej. W dalszym ciągu prymat zysku może skłaniać do działań społecznie nieodpowiedzialnych. Poziom czerwony modelu odpowiada etapowi amoralności, poziom niebieski i pomarańczowy – etapowi ograniczonej moralności	

	istot. Motywacja dla CSR jest pochodną świadomości współzależności pomiędzy wszystkimi zdarzeniami i istotami. W tym ujęciu każda osoba i każda organizacja są odpowiedzialne za dobrostan wszystkich innych. Poziom zielony i żółty modelu odpowiada etapowi moralności, a poziom turkusowy – transcendencji		
Model Jonesa i in. (2007) ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na realizację wartości moralnych, CSR1, CSR2, CSR3, CSR4	Model składa się z pięciu etapów. Autorzy pokazują w nim progresję kultury przedsiębiorstwa od amoralnej do moralnej i wiążą z nią odpowiednie postawy i działania CSR i wobec interesariuszy. Pierwsze trzy etapy związane są z amoralnymi zachowaniami. Kolejne dwa mieszczą się w kulturze moralnej i zostały określone jako moralność i altruizm. Rozwój przedsiębiorstwa następuje w kierunku etycznej motywacji i puryzmu moralnego. Przedsiębiorstwo otacza troską wszystkich interesariuszy, których dobrostan jest celem samym w sobie. Dominujące wartości to zaufanie, szczerość i wiarygodność, a na najwyższym etapie dodatkowo szczodrość, altruizm i bezinteresowność	Pierwszy etap to kultura amoralna osadzona w teorii agencji. Charakterystyczny dla niej jest czysty menedżerski egoizm i brak poważania dla interesariuszy (nawet dla udziałowców). Kolejne dwa etapy mieszczą się w kulturze ograniczonej moralności i są określane jako korporacyjny egoizm i instrumentalizm. W obu przypadkach najważniejszymi interesariuszami są udziałowcy, z tym że etap instrumentalizmu charakteryzuje się dłuższym horyzontem myślenia, więc interesy innych grup bywają brane pod uwagę ze względu na interes ekonomiczny przedsiębiorstwa. Dla tych etapów charakterystyczne są postawa utylitarna i nastawienie rynkowe dominujące działalność CSR	Niejasna jest relacja między pojęciami: amoralna, niemoralna, ograniczona pod względem moralności kultura organizacyjna. Trudne jest określenie warunków balansowania między amoralnymi a moralnymi zachowaniami w przedsiębiorstwie
Modele Portera i Kramera (2002, 2006, 2011) ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na tworzenie wartości ekonomicznej, CSR1, CSR2, CSR3	W modelach autorów istotne jest pojęcie „filantropii strategicznej", którą należy odróżnić od zwykłej filantropii korporacyjnej. Wówczas etapem doskonalenia CSR jest „filantropia strategiczna", gdy działalność CSR poprawia kontekst konkurencyjny przedsiębiorstwa, na który składają się cztery elementy lokalnego otoczenia biznesu: dostępność środków produkcji, czynniki popytowe, zasady i kontekst rywalizacji oraz powiązane i wspierające branże (dostawcy, producenci dóbr powiązanych). Działalność CSR wzmacniająca	Filantropia korporacyjna jest mało efektywna, prowadzona jest w sposób rozproszony, incydentalny, niezaplanowany i nieprzemyślany. Nierzadko przyjmuje też formę działalności PR i marketingu społecznie zaangażowanego (*cause-related marketing*). Koncepcja CSV, choć krytykowana jako niewnosząca wiele nowego poza nazwą, odwołuje się nie tyle do kategorii odpowiedzialności, ile do kategorii tworzenia wartości ekonomicznej,	Dylematem jest określenie relacji między tworzeniem wspólnej wartości ekonomicznej a tworzeniem wartości społecznej dla interesariuszy, a także relacji między filantropią korporacyjną a filantropią strategiczną

Tabela 2.4, cd.

1	2	3	4
	kontekst konkurencyjny przedsiębiorstwa i w ten sposób wiążąca interesy ekonomiczne firmy z jej działalnością społeczno-ekologiczną może prowadzić do uzyskania długofalowej przewagi konkurencyjnej. Innym ważnym pojęciem w modelach Portera i Kramera jest kreowanie wartości wspólnej (CSV, *creating shared value*). Koncepcja ta zbudowana jest na założeniu, że biznes i społeczeństwo są wzajemnie powiązane, w związku z tym zarówno decyzje biznesowe, jak i polityka społeczna powinny być ukierunkowane na tworzenie wartości wspólnej, czyli jak najwyższych korzyści dla strony zarówno biznesowej, jak i społecznej. Autorzy w praktyczny sposób pokazują, jak szukać obszarów społecznych odpowiadających profilowi firmy i jak dokonywać rachunku zysków i kosztów ekonomiczno-społecznych dla różnych programów CSR	której beneficjentami są różni interesariusze. W modelu Portera i Kramera „filantropia korporacyjna" odpowiada etapowi niewielkiej efektywności ekonomicznej, „strategiczna filantropia" mieści się w etapie menedżersko-strategicznym, a „kreowanie wartości wspólnej" wpisuje się w etap transformacji, gdyż zakłada zmianę logiki prowadzenia biznesu i polityki społecznej. Owa krytyka może być podstawą dualnych postaw decyzyjnych	
Model Zadeka (2004) ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na tworzenie wartości ekonomicznej, model postaw społecznych, CSR1, CSR2	Model posiada pięć etapów. Pierwsze dwa etapy opisane przez Zadeka odpowiadają pierwszemu poziomowi efektywności ekonomicznej CSR. Trzeci etap Zadek opisuje jako menedżerski. CSR jest włączany do codziennej działalności i do procesów zarządzania. Czwarty etap, strategiczny, poszukuje w CSR źródeł przewagi konkurencyjnej, a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa stanowi integralny element strategii biznesowej firmy. Na piątym etapie, obywatelskim, działalność przedsiębiorstwa zmierza w kierunku ustanowienia nowych standardów działania w biznesie. Firma angażuje się we wspólne działania mające	Pierwszy etap modelu ma charakter obronny i charakterystyczna jest dla niego postawa wypierania odpowiedzialności: „Naprawianie tego to nie nasza sprawa" (*It's not our job to fix it*). Kolejny etap, określany jako dostosowanie, można opisać stwierdzeniem: „Zrobimy tyle, ile musimy" (*We'll do just as much as we have to*). Firma, aby uniknąć spraw sądowych i krytyki społecznej, wdraża politykę CSR w koniecznym zakresie i komunikuje o niej poprzez PR	Główny dylemat w modelu dotyczy wyboru między trwaniem w wygodnym stanie obronnej postawy przed społecznie odpowiedzialnymi działaniami a zazwyczaj – związanymi z dość niskim poziomem świadomości społecznej – działaniami prospołecznymi. Innym dylematem jest kwestia rozstrzygnięcia między

	na celu zaradzenie problemom społecznym. Ten etap odpowiada poziomowi wysokiej systemowej efektywności ekonomicznej, ukierunkowanej na maksymalizację wartości dodanej dla wielu interesariuszy		potrzebą podejmowania realnych zinstytucjonalizowanych zachowań społecznie odpowiedzialnych a potrzebą wdrażania polityki CSR z silnym akcentem PR jako „wybielenia" działań społecznie nieodpowiedzialnych
Model Mirvisa i Googinsa (2006) ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na tworzenie wartości ekonomicznej, CSR1, CSR2, CSR3, CSR4	Model przedstawia również pięcioetapową ewolucję CSR w przedsiębiorstwie. Na etapie podstawowym przedsiębiorstwo uważa, że realizuje swoją odpowiedzialność społeczną, płacąc podatki, dając pracę i przestrzegając prawa. Na drugim etapie, określanym jako „zaangażowanie", firma zauważa rosnące oczekiwania społeczne i aby utrzymać legitymizację dla swojego funkcjonowania na rynku, podejmuje się działalności filantropijnej i związanej z ochroną środowiska. Jest to działalność reaktywna, o niewielkiej efektywności ekonomicznej. Trzeci etap to „innowacyjność". Przedsiębiorstwo poszerza swoje rozumienie odpowiedzialności społecznej, zarządza relacjami z interesariuszami i zaczyna łączyć CSR z działalnością biznesową, aby poprawić jej efektywność. Działania CSR na tym etapie są zwykle liczne, ale rozproszone w różnych miejscach organizacji. Kolejny etap to „integracja". Firma łączy swoją działalność biznesową i społeczną, wartości CSR są zintegrowane ze strategią rozwoju przedsiębiorstwa i z kreowaniem przewagi konkurencyjnej. Określane są cele i mierniki w ramach CSR, monitoruje się efektywność działań, raportuje o nich i weryfikuje je zewnętrznie.	Pierwsze etapy sprzyjają ujawnianiu skłonności do społecznie nieodpowiedzialnych zachowań. Rozproszenie spraw społecznych obniża efektywność oddziaływania na ten obszar działalności przedsiębiorstwa	Problematyczne w modelu jest rozproszenie inicjatyw w ramach CSR na pierwszych etapach. Innym dylematem jest rozpoznanie wśród pozytywnych przejawów CSR, także tych negatywnych, w ramach określanych celów i mierników CSR, a także monitoringu efektywności działań oraz raportowania

Tabela 2.4, cd.

1	2	3	4
	Najbardziej zaawansowany etap wdrożenia CSR określany jest jako „transformacja". Proaktywna działalność firmy ma na celu zmianę reguł gry prowadzenia biznesu, tworzenie nowych rynków i dokonywanie przemiany społecznej. Kreowana wartość dodana ma tu wymiar systemowy i dotyczy szerokiego grona beneficjentów, a generowana jest przez wizjonerskich liderów biznesu, którzy stają się rzecznikami wartości zrównoważonego rozwoju		
Model Baumgartnera i Ebner (2010) ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na tworzenie wartości ekonomicznej, model postaw społecznych, CSR1, CSR2	Czteroetapowy model, w którym pierwszy etap to postawa introwertyczna wobec CSR. Kolejne dwa etapy – ekstrawertyczny i konserwatywny – zostały zaklasyfikowane jako „poziom menedżerski CSR, o ograniczonej efektywności ekonomicznej i krótkim horyzoncie czasowym". W obu wypadkach firma zaczyna aktywniej zarządzać obszarem CSR, z tym że na etapie ekstrawertycznym koncentruje się na komunikacji swoich działań poprzez PR w celu wzmocnienia reputacji i uzyskania korzyści z tego tytułu, a na etapie konserwatywnym skupia się na efektywności (w szczególności ekoefektywności), wzmacniając procesy pomiaru, kontroli i monitoringu działań CSR. Najbardziej zaawansowany etap modelu to wizjonerstwo. Przedsiębiorstwo w sposób holistyczny wprowadza CSR do swoich procesów biznesowych i uzyskuje przewagę konkurencyjną poprzez wyróżnienie się i innowacyjność, oferując klientom CSR jako wartość dodaną	Dla pierwszego etapu wdrożenia CSR charakterystyczna jest postawa introwertyczna. Firma koncentruje się na unikaniu ryzyka, więc działalność CSR sprowadza się do podążania za zewnętrznymi wymogami (np. prawnymi)	Poprzez wzmocnienie procesów pomiaru, kontroli i monitoringu CSR model jednoznacznie nie wskazuje na potrzebę identyfikacji działań społecznie nieodpowiedzialnych

Model Vissera (2011, 2012, 2014) ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na tworzenie wartości ekonomicznej, CSR1, CSR2, CSR3, CSR4	Model charakteryzuje się pięcioma etapami procesu doskonalenia CSR w organizacji. Pierwsze trzy etapy mają niską efektywność ekonomiczną powiązaną z CSR. Czwarty etap to zarządzanie strategiczne CSR i włączanie koncepcji społecznej odpowiedzialności do działalności biznesowej i strategii przedsiębiorstwa. Najdojrzalszy CSR natomiast wynika z paradygmatu odpowiedzialności i przejawia się w dążeniach firmy do odkrycia i zwalczania przyczyn nierówności i zagrożeń dla zrównoważonego rozwoju poprzez innowacyjne modele biznesu, rewolucję procesów, produktów i usług oraz przez lobbing. Taki CSR kreuje najwyższą całosystemową wartość dodaną	Na pierwszym etapie dominującym paradygmatem jest chciwość, a CSR przyjmuje postać defensywnych działań podejmowanych *ad hoc*, pod wpływem nacisków i w celu ochrony interesów akcjonariuszy. Drugi etap charakteryzuje się prowadzeniem działalności filantropijnej, często motywowanej osobistymi przekonaniami menedżerów. Dwa pierwsze etapy mają niską efektywność ekonomiczną. W etapie trzecim wiodącymi paradygmatami są marketing i promocja. Przedsiębiorstwo skupia się na PR działań społecznie odpowiedzialnych i wzmacnia w ten sposób markę, ale jego działania mogą nie być prawdziwe	Problematyczna, choć pożądana jest zależność między najwyższym etapem procesu CSR a dążeniami przedsiębiorstwa do odkrycia i zwalczania przyczyn nierówności i zagrożeń dla zrównoważonego rozwoju. Z reguły (w poprzednio opisanych modelach) najniższe etapy dojrzałości CSR najbardziej sprzyjają zachowaniom społecznie nieodpowiedzialnym i skłonności do ich rozpoznawania
Model Marinuzziego i Krumay (2013) ewolucyjne modele CSR ukierunkowane na tworzenie wartości ekonomicznej, CSR1, CSR2, CSR3, CSR4	W czteroetapowym modelu autorzy poszukują takich sposobów zastosowania CSR, które najlepiej łączą się ze zdolnością przedsiębiorstwa do budowania przewagi konkurencyjnej. Pierwszy etap jest nieskoordynowany. Na etapie zorientowanym na jakość firma wprowadza CSR do systemów zarządzania. Ustala standardy, normy, mierniki, raportuje i podejmuje systemowe działania mające przeciwdziałać pojawieniu się niepożądanych praktyk. Taka forma CSR jest dojrzalsza procesowo i charakteryzuje się wyższą efektywnością ekonomiczną. Na trzecim etapie, strategicznym, przedsiębiorstwo włącza aspekty ekologiczne i społeczne do procesu podejmowania decyzji strategicznych (co, gdzie, jak i dla kogo wytwarzać), aby wyzwolić potencjał innowacyjności.	Na pierwszym etapie przedsiębiorstwo skupia się na realizowaniu rozproszonych projektów – jest np. sponsorem lub dobroczyńcą. Projekty te są jednak nieskoordynowane i mają niewielką efektywność ekonomiczną. Tym samym są podatne na wszelkiego typu dysfunkcje i niedoskonałości	Problematyczna jest relacja między rozpoznaniem społecznie nieodpowiedzialnych działań a budową potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa

Tabela 2.4, cd.

1	2	3	4
	Prowadzi to do ponownego przemyślenia swojej działalności rynkowej (*rethink your business*) i tworzenia innowacyjnych modeli biznesu. Najdoskonalszy etap – transformujący – łączy CSR z procesami uczenia się organizacji. Firma nabywa dynamicznej umiejętności bycia otwartą na zmiany otoczenia i potrzeby licznych interesariuszy, budowania relacji oraz włączania interesariuszy w dialog. CSR transformujące łączy się więc ze zdolnością adaptacyjną przedsiębiorstwa, co może stanowić bazę do budowania trwałej przewagi konkurencyjnej. Jest to etap o najwyższej efektywności ekonomicznej		

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Adamczyk, 2009; Ackerman i Bauer, 1976; Baumgartner i Ebner, 2010; Beck i Cowan, 1996; Brummer, 1991; Carroll, 1979, 1991, 2016; Clarkson, 1995; Dalton i Cosier, 1982; Davis i Blomstrom, 1975; Freeman, 1984; Frederick 1960, 1978, 1986, 1998; Garriga i Mele, 2004; Griffin, 1996; Goodpaster, 1991; Graves, 1974; Heald, 1988; Jones i in., 2007; Kang i Wood, 1995; Kotler, 1999; Martin, 2003; Martinuzzi i Krumay, 2013; Mele i Guillen, 2006; Mirvis i Googins, 2006; Nakonieczna, 2008; Parsons, 1961; Porter i Kramer, 2002, 2006, 2011; Rojek-Nowosielska, 2006, 2017; Rybak, 2004; Sethi, 1975; van Marrewijk i Werre, 2003; Visser 2011, 2012; Walton, 1967; Wartick i Cochran, 1985; Wilber, 2000; Witek-Crabb 2016; Wood, 1991; Zadek, 2004).

W modelu zachowań społecznych Sethiego (1975) działania społecznie nieodpowiedzialne mogą się pojawić w zasadzie tylko na poziomie obowiązku społecznego, a pozytywny obraz zachowań społecznych, akcentujących odpowiedzialność i wrażliwość społeczną przy swoistym wypieraniu negatywnych przejawów, nie służy obiektywizacji oceny. Z takiego stanu rzeczy wynikają ważne *problemy*. Po pierwsze, nieprecyzyjnie określona jest granica między poszczególnymi poziomami CSR, a po drugie, ocena działań zarówno społecznie nieodpowiedzialnych, jak i odpowiedzialnych jako kontinuum obserwacji może być zaciemniona przez położenie nacisku na pozytywny nurt CSR.

W modelu postaw społecznych Griffina (1996) wyodrębnione postawy, takie jak: *postawa oporu, postawa obowiązku, postawa reakcji społecznej* i *postawa społecznego wkładu*, mogą zawierać negatywne oblicza pozytywnych działań, wówczas gdy intencje są dobre, ale uwarunkowania mogą je zmienić. Wtedy także poszczególne typy postaw stają się areną podejmowania działań społecznie nieodpowiedzialnych. Dlatego w modelu pojawia się *dylemat* niejasnych granic poszczególnych postaw społecznych przy równie niejednoznacznych zasadach i warunkach stopniowania postaw. Płynność owych granic utrudnia identyfikację negatywnych postaw. Dodatkowo postawy *oporu* i *obowiązku* są tylko pozornie dobrym zaczynem społecznej nieodpowiedzialności, zarówno bowiem postawa reakcji społecznej, jak i postawa wkładu społecznego są obarczone dużym ryzykiem niepodejmowania odpowiedzialności w określonych warunkach (np. trudności finansowych, spadku koniunktury, wymiany kadry kierowniczej itd.), jak i celowego działania na szkodę. Natomiast pozytywna postawa przedsiębiorstwa jako „dobrego obywatela" może zawierać element „neutralnego obywatela", ale i „złego obywatela".

Ostatni z najbardziej znanych modeli postaw społecznych to model pośrednich zachowań społecznych Kotlera (1999), w którym znalazły się wyraźne odniesienia do społecznej nieodpowiedzialności. Autor wyróżnia w nim kilka poziomów możliwych negatywnych zachowań. Najniższy poziom modelu charakteryzuje przedsiębiorstwa, które nie reagują na potrzeby społeczne, a nawet szkodzą interesariuszom. Wyżej plasują się przedsiębiorstwa nieangażujące się w sprawy społeczne, ale i nieszkodzące innym. Dalej badacz wskazuje na firmy, które z jednej strony podejmują się działalności społecznej, z drugiej zaś, po dokładnej analizie tej aktywności (w kontekście CSI – działań społecznie nieodpowiedzialnych), okazuje się, że jest ona mocno wyolbrzymiona. Następnym możliwym zachowaniem się przedsiębiorstw jest wykazywanie się odpowiedzialnością pod przymusem wynikającym z kryzysowej sytuacji, w której się znalazły. *Problematyczną kwestią* w modelu jest to, że na styku pośrednich zachowań społecznych mogą się tworzyć sprzeczności i paradoksy wynikające z trudności w identyfikacji, klasyfikacji

i ocenie zakresu działań społecznie nieodpowiedzialnych, a także rzeczywistych momentów przemiany przedsiębiorstwa zgodnie ze wzorem postaw.

Modele oparte na stopniowaniu odpowiedzialności to zazwyczaj klasyczne modele „przedewolucyjne", w których elementem spinającym rozważania jest stosunek właścicieli i zarządzających do zysku. Odrębność tej grupy modeli od modeli ewolucyjnych zasadza się na kryteriach ekonomicznych, a nie na ocenie dojrzałości CSR. I choć są to modele należące do grupy klasycznych modeli, to stały się, podobnie jak część modeli postaw społecznych, fundamentem tworzenia modeli dojrzałości CSR. Modele z grupy *after profit obligation* naturalnie sprzyjają problematyce społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Najpopularniejszy z nich, model oparty na piramidzie odpowiedzialności Carrolla (1979), należy do grona modeli wciąż najbardziej krytykowanych, przy niedocenieniu jego potencjału. Z krytyki modelu wyrastają aspekty społecznej nieodpowiedzialności, zaproponowana bowiem przez badacza interpretacja zyskowności i tolerancja dla prymatu zysku, przy braku albo niedostatecznym zakresie zachowań w zgodzie z prawem i etyką, nie mogą zostać niezauważone. Usprawiedliwia je tylko skłonność do filantropii, ponieważ spełnienie wymogu rentowności sprzyja dobroczynności. I właśnie z tymi kwestiami łączy się zasadniczy *dylemat*, który dotyczy usprawiedliwienia działań społecznie nieodpowiedzialnych w obszarach/na poziomach prawnym i etycznym, przy osiągnięciu zadowalającej kondycji ekonomicznej i nawet zarządczej. Wiążą się z tym istotne *dylematy* natury aksjologicznej. Jednym z nich jest trudność w określeniu punktów styku/komplementarności oraz rozłączności poszczególnych obszarów, a także ustalenie prawdziwości założenia, że społeczna nieodpowiedzialność w obszarze filantropijnym nie może być zawsze oceniana negatywnie, ze względu na jej uzupełniający charakter i realizację – w sensie pozytywnym – po spełnieniu warunku racjonalnego gospodarowania.

Zmodyfikowany przez Carrolla (2016) model oparty na piramidzie odpowiedzialności zakłada współzależność wszystkich obszarów odpowiedzialności, bez ich piramidalnej konstrukcji. Na styku modelu z problematyką CSI jest założenie, że rozłączność obszarów dotyczy najczęściej miejsc ich styku, a także relacji między ekonomią a etyką lub prawem a etyką. Stąd *dylematy* merytoryczne w modelu związane są z określeniem relacji między obszarami, a także ich stopniowaniem w kontekście określenia dojrzałości zarówno społecznej odpowiedzialności, jak i nieodpowiedzialności.

Trójwymiarowy model społecznej odpowiedzialności Carrolla (1991) jest rozwinięciem modelu podstawowego *after profit obligation*, wpisując się w nurt *modeli społecznego wkładu.* Chociaż nie wprost, to w domyśle wszystkie elementy modelu odnoszą się do możliwych działań społecznie nieodpowiedzialnych. Począwszy od obszarów/poziomów/rodzajów społecznej nieodpowiedzialności poprzez

rozpoznawanie problemów społecznych w przedsiębiorstwie, na które reakcja może być nieodpowiednia (np. obronna lub reaktywna), aż po celowe społecznie nieodpowiedzialne działanie. *Problematyczne* staje się – w kontekście rozważań Carrolla – zamienne stosowanie określeń: obszary/poziomy/rodzaje odpowiedzialności i nieodpowiedzialności. Czy zawsze oznaczają one to samo? I czy są odmienne w przypadku odpowiedzialności i nieodpowiedzialności? Podobna wątpliwość dotyczy tego, czy wymienione w modelu reakcje mogą stać się treścią strategii społecznej odpowiedzialności (i/lub społecznej nieodpowiedzialności).

Autorzy modelu społecznego działania Warticka i Cochrana (1985), również zainspirowani modelami Carrolla, określili zasady w postaci obszarów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, które są zorientowane na społeczny kontrakt przedsiębiorstwa oraz rolę przedsiębiorstwa jako „dobrego obywatela", dla którego antytezą – w nurcie powiązania z CSI – jest „zły obywatel" albo „niewystarczająco dobry obywatel" (podobnie jak u Griffina (1996). W instytucjonalizacji założeń CSR istotne są postawy i procesy wyodrębnione jako reakcja przedsiębiorstwa: *reaktywna (bezczynność)*, *obronna*, *dostosowanie się* i *proaktywna* oraz zorientowane na: zdolność reagowania na zmiany warunków otoczenia (w tym warunków społecznych) i menedżerskie podejście do kształtowania reakcji. Bezczynność i obrona przed społecznie odpowiedzialnymi działaniami są wystarczającym dowodem na istnienie działań nieodpowiedzialnych. W orientacji organizacyjnej modelu pojawia się problem kształtowania polityki i strategii poprzez zarządzanie sprawami społecznymi: identyfikację problemów, analizę problemów, kształtowanie reakcji, antycypowanie i zapobieganie, które zorientowane są na minimalizowanie zagrożeń i tworzenie efektywnej polityki społecznej. Już sam proces identyfikacji i analizy problemów jest asumptem do dalszych inicjatyw związanych z rozpoznawaniem społecznie nieodpowiedzialnych zachowań. Jest to jeden z pierwszych kompleksowych modeli, w których realne stają się procesy zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Wśród kluczowych *dylematów* należy wymienić zarzut wysuwany wobec Warticka i Cochrana, że popierają działalności przedsiębiorstw, które nie osiągają zadowalającego poziomu zysku, dlatego są niejako uwolnione od konieczności bycia społecznie odpowiedzialnymi, czyli funkcjonowania w zgodzie z prawem i etyką.

Ostatnim z analizowanych modeli z grupy *after profit obligation* jest jeden z najstarszych, klasyczny model Waltona (1967), w którym pojawia się wiele odniesień do społecznej nieodpowiedzialności. Na wspomniany model składają się cztery polityki wiodące prym w przedsiębiorstwie – finansowa, przemysłowa, rynkowa i społeczna. Cztery wymiary są submodelami, które należy rozpatrywać z perspektywy odrębności i integracji. Modelami, które najmocniej rezonują z CSI, są model podstawowy i tzw. model sprzedawcy, wedle którego przedsiębiorstwo, realizując swój cel, jakim jest osiągnięcie określonej wielkości sprzedaży, często

może „zapominać się" w swojej „dobroduszności" zadośćuczynienia potrzebom odbiorców. Owo zapomnienie może się przejawiać w produkcji artykułów także szkodliwych społecznie, posiadających (ukryte) wady czy nadużywanych przez społeczeństwo, przez co państwo, z jednej strony, musi interweniować – przez regulacje prawne nakładające np. ograniczenia czy kary, z drugiej zaś musi ponosić koszty wynikające z używania (czy nadużywania) pewnych produktów (mowa tu np. o alkoholu czy papierosach).

Odpowiedzialność społeczna w tym modelu może być niewłaściwie zinterpretowana przez przedsiębiorstwo, które dążąc do zadośćuczynienia oczekiwaniom odbiorców, często nie pamięta o konsekwencjach swojej działalności, zwłaszcza negatywnych. Jednak okazuje się, że znaczną rolę w realizowaniu przez przedsiębiorstwo tylko w niewielkim stopniu obowiązkowych założeń koncepcji społecznej odpowiedzialności, a w niej elementów identyfikacji społecznej nieodpowiedzialności (czy wychwytywaniu negatywnych zdarzeń, korygowaniu, naprawianiu błędnych decyzji przedsiębiorstwa i ustanawianiu odpowiednich przepisów prawnych) odgrywa państwo. Należy podkreślić, że w modelu podstawowym, który w całości dominują problemy natury ekonomicznej, niewiele jest miejsca na społeczną odpowiedzialność. Powiązanie CSR ze społeczeństwem obywatelskim w tzw. modelu obywatelskim i pojawiające się w nim liczne sprzeczności są inną problematyczną kwestią w modelu. Kładzie się tu bowiem nacisk na to, że przedsiębiorstwo, funkcjonując w danym społeczeństwie, generuje zyski, ale też przyczynia się do jego ubożenia, zniszczenia (np. w wymiarze środowiskowym), może też powodować negatywne konsekwencje społeczne (np. bezrobocie, patologie, choroby). Z drugiej strony, jako świadomy obywatel i uczestnik życia społecznego, dobrowolnie podejmuje się niwelować szkodliwe efekty swojej działalności, zgodnie z zasadami społecznej odpowiedzialności.

Model Waltona często porównywany jest do modelu Carrolla i w związku z tym pojawia się *dylemat*, że owo porównanie nie powinno być zbyt bezpośrednie, może bowiem nastręczać trudności w opisie ze względu na asymetrię zawartości składników modeli (np. submodele a obszary). Ponadto w założeniach ważne jest to, że podczas realizacji działalności gospodarczej przedsiębiorca przyczynia się do pomnożenia swojego bogactwa, ale jednocześnie nie wie, w jakim stopniu ta działalność powoduje powstawanie kosztów dla społeczności. A podejmowane decyzje inwestycyjne w kwestie społeczne są przemyślane i odpowiedzialne w tym znaczeniu, że rzeczywiście przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, a nie do powstawania nowych problemów w postaci np. degradacji środowiska naturalnego czy obniżenia poziomu życia społecznego. *Problematyczna* staje się także aktualność modelu dla rozwiązywania współczesnych dysfunkcyjnych zachowań, zwłaszcza z perspektywy dominującej roli państwa jako trybunała i egzekutora.

Kolejna grupa modeli powiązanych z zyskownością przedsiębiorstwa to konstrukty zrywające z prymatem zysku na rzecz rozwoju przede wszystkim obszarów etycznych, w tym moralnych. Napiętnowanie nieodpowiedzialnych działań jest w nich szczególnie widoczne. Według modelu społecznej odpowiedzialności Kanga i Wood (1995) społecznie nieodpowiedzialny zysk, czyli zysk osiągnięty bez przestrzegania istniejących norm, nie jest moralnie usprawiedliwiony. Bierze się tu pod uwagę skłonność *homo economicus* do celowego i dobrowolnego zrywania z kwalifikacjami moralnymi na rzecz hołdowania negatywnym wartościom w biznesie. Model proponuje rozpatrywanie społecznej odpowiedzialności na podstawie analizy poziomów przedsiębiorstwa: instytucjonalnego, organizacyjnego i indywidualnego w kontekście dwóch zmiennych: tożsamości społecznej przedsiębiorstwa i odpowiedzialności przedsiębiorstwa. I właśnie największe wątpliwości budzi pojęcie *tożsamość społeczna przedsiębiorstwa*. Autorzy nie wyjaśniają go na tyle jasno, by nie łączyć go z pojęciem *tożsamości moralnej*. Nie jest to jednak działanie w pełni uprawnione. Należy przypuszczać, iż *tożsamość społeczna* dotyczy treści realizacji społecznej odpowiedzialności, *tożsamość moralna* natomiast oznacza przypisywanie przedsiębiorstwu intencji, z których wypływa domniemanie o zdolności przedsiębiorstwa do ponoszenia odpowiedzialności moralnej. Stąd należy stwierdzić, że są to pojęcia względem siebie komplementarne, a nie zamienne. Dodatkowo treść społecznej odpowiedzialności na poziomie instytucjonalnym nie może być mylona z treścią na poziomie organizacyjnym (indywidualnego przedsiębiorstwa) i dalej na poziomie indywidualnym. Intencjonalność powinna być rozpatrywana zdecydowanie najpierw z perspektywy indywidualnej, zwłaszcza przy ocenie działań społecznie nieodpowiedzialnych. *Problemowe* jest także ujęcie antytezy do tożsamości moralnej – czy można mówić o tożsamości amoralnej?

Kolejnym modelem *before profit obligation* poddanym analizie jest model społecznego działania Wood (1991), w którym na zasady społecznego działania z poziomu instytucjonalnego składają się: legitymizacja w postaci zobowiązań i sankcji (w przypadku działań nieodpowiedzialnych), z poziomu organizacyjnego: społeczna odpowiedzialność i – w możliwym scenariuszu – społeczna nieodpowiedzialność wobec interesariuszy, a na poziomie indywidualnym: decyzja menedżera, czyli osobista odpowiedzialność (lub jej niedostatki) za własne wybory. Procesy społecznego reagowania hipotetycznie mogą zawierać identyfikację działań społecznie nieodpowiedzialnych na etapach analizy i oceny otoczenia oraz zarządzania w imieniu interesariuszy. Model ma potencjał do oceny negatywnego wpływu społecznego, choć społeczne wpływy odzwierciedlone we wskaźnikach przedstawionych w raportach społecznych mają zazwyczaj pozytywny obraz. Natomiast programy społeczne związane są z przeznaczaniem części zasobów przedsiębiorstwa na ich realizację. Wówczas społecznie nieodpowiedzialne może być przeznaczenie zbyt dużej części

zasobów w stosunku do oczekiwań głównie interesariuszy wewnętrznych lub zbyt małej z perspektywy oczekiwań *interesariuszy zewnętrznych.* Pomimo silnie zaakcentowanego w modelu kompleksowego i kontekstowego ujęcia problematyk CSR i CSI problematyczne może być włączenie i zintegrowanie oceny społecznie nieodpowiedzialnych działań z systemem zarządzania tym obszarem, a także komunikowanie jej wyników. W ramach oceny społecznego działania przedsiębiorstwa istotny jest także stopień integracji polityki społecznej odpowiedzialności z jego strategią odzwierciedlony w decyzjach, kulturze, strukturze i procedurach firmy. Powstają pytania: czy siła integracji polityki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa z jego strategią jest wyznacznikiem zakresu wypełnienia sprawami społecznej odpowiedzialności podejmowanych decyzji, kultury organizacyjnej, struktury organizacyjnej? Czy wpisanie społecznej odpowiedzialności w przedmiot zarządzania daje większe możliwości antycypowania i zapobiegania problemom społecznym niż w przypadku braku celowego oddziaływania na ten wymiar działalności przedsiębiorstwa?

Macierz społecznej odpowiedzialności Daltona i Cosiera (1982) w całości poświęcona jest problemowym relacjom, które zachodzą między etyką a prawem i prezentuje cztery typy decyzji zarządzających, opisanych na dwóch wymiarach, tj. zaangażowania przedsiębiorstwa w realizację celów i oczekiwań interesariuszy oraz zgodności działań przedsiębiorstwa z przepisami prawa. Duże zainteresowanie interesariuszami i mała zgodność z przepisami opisują sytuację działań odpowiedzialnych społecznie, ale sprzecznych z prawem, gdy przedsiębiorstwo działa na rzecz interesariuszy, ale nie przestrzega przepisów prawa. Z kolei małe zainteresowanie interesariuszami i duża zgodność z przepisami dotyczy działań zgodnych z prawem, ale nieodpowiedzialnych społecznie. Bywają sytuacje, kiedy przedsiębiorstwo, nastawione na ścisłe przestrzeganie przepisów, nie dostrzega interesów interesariuszy. Sytuacja „legalny, ale nieodpowiedzialny" pokazuje, że przepisy prawa nie chronią wszystkich interesariuszy, a ich ścisłe przestrzeganie może szkodzić ich interesom. Sytuacja: duże zainteresowanie udziałowcami – duża zgodność z przepisami jest rzadkością i trudno ją osiągnąć, głównie przez rozbieżność i zazwyczaj wewnętrzną sprzeczność w treści i możliwościach zaspokojenia potrzeb interesariuszy. Przedsiębiorstwa, które znajdują się w pozycji o charakterystyce: małe zainteresowanie udziałowcami – mała zgodność z przepisami, narażone są na szybkie zakończenie działalności, głównie przez dominującą działalność społecznie nieodpowiedzialną. Przedstawione w modelu *konfliktowe zagadnienia i sytuacje* oraz wynikające z nich sprzeczności są w pełni podstawą identyfikacji dylematów.

Macierz prawości Martina (2007) jest ostatnim z grupy modeli akcentujących wartość zyskowności przedsiębiorstwa, który obrazuje siły sprzyjające wzrostowi

społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Działania odpowiedzialne i nieodpowiedzialne balansują na granicy przymusu i dobrowolności. Prawa ćwiartka w macierzy oznacza działanie pod przymusem, czyli prospołeczne zachowania wymuszone są przepisami prawa. Obszar wolnego wyboru jest oddzielony od obszaru przymusu linią przerywaną, symbolizującą przepuszczalność tej granicy. Niektóre działania, początkowo mieszczące się w lewej części fundamentu, w końcu stają się tak powszechne, że będące ich podstawą nieformalne standardy zostają odzwierciedlone w przepisach prawa. I właśnie największym *dylematem* w tym modelu jest wybór między dobrowolnością a przymusem, a także problem „przepuszczalności" umownej granicy między dwiema skrajnymi postawami. Ponadto nieprecyzyjność ruchów w macierzy oddala obiektywizację oceny społecznie nieodpowiedzialnych zachowań. Do innych *dylematów* związanych z modelem prawości można zaliczyć m.in. *dylemat* chybotliwości zasad versus stałość pryncypiów w zależności od zewnętrznych uwarunkowań, głównie makroekonomicznych i polityczno-prawnych; *dylemat* wyboru między działaniami służącymi społeczeństwu a działaniami mniej lub w ogóle niesłużącymi przedsiębiorstwu; *dylemat* decyzji menedżerów dotyczącej dbania o interesy udziałowców i skłonność do blokowania społecznie odpowiedzialnych działań.

Model społecznej odpowiedzialności oparty na teorii interesariuszy (Clarkson, 1995; Goodpaster, 1991; Freeman, 1984) to jeden z najpopularniejszych modeli społecznej reakcji określający zakres działań społecznie odpowiedzialnych. Teoria interesariuszy wnosi wkład w relacje między CSR i CSI. Jej pierwotne, strategiczne ujęcie może usprawiedliwiać dopuszczenie możliwości uwzględniania oczekiwań interesariuszy dla realizacji celów ekonomicznych bez moralnego uzasadnienia. Stają się one wówczas największą podstawą do kreowania nieodpowiedzialnych zachowań. Innym ujęciem problematyki jest oparcie odpowiedzialności menedżerów przedsiębiorstwa za realizację oczekiwań interesariuszy, niezależnie od tego, czy są oni właścicielami, czy też innymi grupami interesu, na zaufaniu i powierniczym charakterze. W kontekście tworzenia warunków dla społecznej nieodpowiedzialności powierniczy charakter relacji staje się dobrym budulcem dla tych niedoskonałości. Ujęcie integrujące różnicuje pełną odpowiedzialność o charakterze powierniczym w stosunku do właścicieli przedsiębiorstwa od ograniczonej, niepowierniczej odpowiedzialności wobec pozostałych grup. W tym układzie społeczna nieodpowiedzialność może zaistnieć na styku tych odrębnych form relacji. Największym *dylematem* w niniejszym modelu jest potrzeba równoważenia celów interesariuszy w kontekście osiągania wiązki celów ekonomicznych i społecznych przedsiębiorstwa. Stan nierównowagi i asymetria w tym zakresie tworzą sytuacje sprzyjające działaniom społecznie nieodpowiedzialnym. Ponadto osiągnięcie stanu równowagi w tym zakresie jest zazwyczaj czasowe i unikatowe.

Analiza modeli ewolucyjnych (inaczej: liniowych) CSR, ukierunkowanych na realizację wartości moralnych i ukierunkowanych na tworzenie wartości ekonomicznych, prowadzi do wniosku, iż pożądany kierunek rozwoju praktyk CSR jest niejednoznaczny. Wydaje się, że progresja w ujęciu różnych autorów przebiega na różnych kontinuach, a kierunki wyznaczane przez poszczególne modele wydają się sprzeczne, co świadczy o odmiennych intencjach autorów modeli i utrudnia integrację koncepcji (Witek-Craab, 2016). Problematyczne są kluczowe podstawy merytoryczne tego typu modeli.

Do najpopularniejszych konstruktów zaliczanych do grupy ewolucyjnych modeli CSR ukierunkowanych na realizację wartości moralnych należą modele Fredericka (Frederick, 1960; 1978; 1986; 1998). Jednocześnie należy podkreślić, iż są to modele kompleksowe i zintegrowane, które stały się fundamentem dla tworzenia modeli dojrzałości CSR. Model Fredericka powstawał na przestrzeni 20 lat, a w ramach kolejnych publikacji autor rozbudowywał teorię dotyczącą społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i przedstawiał następne etapy ewolucji tej koncepcji w przedsiębiorstwie i w ujęciu historycznym. Jego model ukazuje ewolucję od CSR1 do CSR4, choć dziś znamy kolejne poziomy, które mogą być nazywane CSR5 i CSR6. Na każdym z etapów modelu Fredericka pojawia się możliwość podjęcia decyzji o zachowaniu nieodpowiedzialnym, choć najbardziej możliwie warunki zapewniają etapy: CSR1 i CSR2. Problematyczny jest jednak moment oceny zachowań charakteryzujących się ograniczoną moralnością. Ważną wątpliwością przy adaptowaniu etapowości zaproponowanej w modelu jest jego rozbieżność z opisem poszczególnych etapów, już powszechnie przyjętych przez wielu badaczy i zawierających położenie akcentów nieco odmiennych od pierwotnego wzoru (np. etap CSR1 jest często kojarzony z naciskiem na etyczno-filozoficzne rozważania z mocnym akcentem argumentacji na rzez CSR). Propozycja etapowania w modelu służy za konstrukcję klasyfikacji definicyjnej, głównie w ujęciu historycznym, podczas gdy inne przeglądy definicji społecznej odpowiedzialności dotyczą klasyfikacji według innych kryteriów. Czy wobec tego te same kryteria klasyfikacyjne można zaadaptować dla społecznej nieodpowiedzialności?

Van Marrewijk i Werre (2003) w swoim modelu zaadaptowali teorię dynamiki spiralnej Gravesa do tematyki społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, tworząc sześcioetapowy model ewolucyjny (użyli 6 z 8 poziomów zaproponowanych przez Gravesa, oznaczonych kolorami). Model ten pokazuje różne możliwe poziomy stosowania CSR, które menedżerowie wykorzystują zależnie od ambicji, świadomości kontekstów, w których działają, i aktualnych systemów wartości. Każdy poziom zawiera i przekracza ten poprzedni, a charakteryzuje się określonymi praktykami z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Etapy w modelu: czerwony, niebieski i pomarańczowy dotyczą poziomów niedojrzałości CSR.

Największe nasycenie powiązaniem CSR i CSI charakteryzuje pierwszy poziom (czerwony) określany mianem „przedodpowiedzialność", w którym dominującą wartością organizacyjną jest egoizm przy niedostrzeganiu potrzeb interesariuszy. Kolor czerwony odpowiada etapowi amoralności. Kolejny etap (niebieski) to „dostosowanie". Firma podejmuje działania społecznie odpowiedzialne z poczucia obowiązku i w ramach określonych przez prawo i wyraźne oczekiwania społeczne. Na etapie pomarańczowym przedsiębiorstwo podporządkowuje działalność CSR chęci osiągania zysku. Poziomy niebieski i pomarańczowy korespondują z etapami ograniczonej moralności. Najwięcej *trudności* w modelu nastręcza wychwytywanie momentów przejścia z poziomu na poziom przy wykorzystaniu teorii dynamiki spiralnej. *Problematyczna* jest także ocena poziomu nasycenia i wypełnienia „kolorami" i określonym, typowym dla poziomu, zestawem zachowań.

Model Jonesa i in. (2007) składa się z pięciu etapów. Autorzy pokazują w nim progresję kultury przedsiębiorstwa od amoralnej do moralnej i wiążą z nią odpowiednie postawy i działania CSR wobec interesariuszy. Powiązanie CSR z CSI przejawia się w pierwszych trzech etapach związanych z amoralnymi zachowaniami. Pierwszy etap to kultura amoralna osadzona w teorii agencji. Charakterystyczny dla niej jest czysty menedżerski egoizm i brak atencji dla interesariuszy, nawet dla udziałowców. Kolejne dwa etapy mieszczą się w kulturze ograniczonej moralności i są określane jako korporacyjny egoizm i instrumentalizm. W obu przypadkach najważniejszymi interesariuszami są udziałowcy, z tym że etap instrumentalizmu charakteryzuje się dłuższym horyzontem myślenia, więc interesy innych grup bywają brane pod uwagę ze względu na interes ekonomiczny przedsiębiorstwa. Dla tych etapów charakterystyczna jest postawa utylitarna i nastawienie rynkowe dominujące działalność CSR. Główne *dylematy* w tym modelu to przede wszystkim trudności z określeniem warunków balansowania między amoralnymi a moralnymi zachowaniami w przedsiębiorstwie, a także niejasna relacja między pojęciami: amoralna, niemoralna, ograniczona pod względem moralności kultura organizacyjna.

W modelach CSR ukierunkowanych na realizację wartości moralnych progresja przebiega od działań nieetycznych (amoralnych) do etycznych (moralnych). Przedsiębiorcy w przedsiębiorstwach o dojrzałym CSR powinni być powodowani poczuciem odpowiedzialności i solidarności (ogólnoludzkiej, globalnej), a działać z pobudek moralnych. W tego typu modelach nie chodzi przecież o wystrzeganie się rynkowego sukcesu, jednak nie jest on celem podejmowanych działań. W modelach ukierunkowanych na tworzenie wartości ekonomicznej nie chodzi natomiast, żadną miarą, o prowadzenie działalności nieetycznej. Ważne jest w nich doskonalenie działalności CSR przejawiające się w rosnącej profesjonalizacji (planowanie, pomiar, efektywność) oraz umiejętności tworzenia wysokiej wartości ekonomicznej dla różnych grup interesariuszy. W tym wypadku przypadkowa działalność filantropijna

zostanie oceniona jako początkowy etap rozwoju CSR w firmie, a CSR strategiczny, generujący wysoką wartość wspólną (*corporate shared value*), jako stan pożądany (Witek-Crabb, 2016). Kluczowym ogólnym *dylematem* dotyczącym porównania ewolucyjnych modeli ukierunkowanych na wartości ekonomiczne i ukierunkowanych na wartości moralne jest odwrócony porządek oceny działań społecznie nieodpowiedzialnych. To, co w modelu akcentującym tworzenie wartości ekonomicznych będzie jak najbardziej pożądane i umiejscowione na najwyższym poziomie, zostanie gorzej ocenione przez pryzmat wartości moralnych.

Analizę ewolucyjnych modeli CSR ukierunkowanych na tworzenie wartości ekonomicznej należy rozpocząć od modeli Portera i Kramera (2002; 2006; 2011), w których etapem doskonalenia CSR jest „filantropia strategiczna". Na najniższym poziomie modelu badacze umiejscawiają filantropię korporacyjną, która jest zazwyczaj prowadzona w sposób nieprofesjonalny, tzn. niezaplanowany, rozproszony i incydentalny. Jedynym przejawem jej profesjonalizacji jest włączenie filantropii korporacyjnej w działania marketingowe, z zastosowaniem PR i marketingu społecznie zaangażowanego. Siła filantropii strategicznej tkwi w jej roli w poprawianiu kontekstu konkurencyjnego przedsiębiorstwa, na który składają się cztery elementy lokalnego otoczenia biznesu: dostępność środków produkcji, czynniki popytowe, zasady i kontekst rywalizacji oraz powiązane i wspierające branże (dostawcy, producenci dóbr powiązanych). W związku z tym w modelu „filantropia korporacyjna" odpowiada etapowi niewielkiej efektywności ekonomicznej, „strategiczna filantropia" zaś mieści się w etapie menedżersko-strategicznym, a „kreowanie wartości wspólnej" wpisuje się w etap transformacji, gdyż zakłada zmianę logiki prowadzenia biznesu i polityki społecznej. Owa krytyka może być podstawą dualnych postaw decyzyjnych. Ponadto tworzenie wartości nie odnosi się do kategorii odpowiedzialności, lecz jedynie do wartości ekonomicznych dla interesariuszy. *Dylematem* jest określenie relacji między tworzeniem wspólnej wartości ekonomicznej a tworzeniem wartości społecznej dla interesariuszy, a także relacji między filantropią korporacyjną a filantropią strategiczną.

Model Zadeka (2004) charakteryzuje pięć etapów, z których pierwsze dwa są podstawą ujawniania postaw społecznie nieodpowiedzialnych. Etap pierwszy modelu ma charakter obronny i typowa jest dla niego postawa wypierania odpowiedzialności. Etap drugi, określany jako „dostosowanie", charakteryzuje działania przedsiębiorstwa na niezbędnym minimum odpowiedzialności, które, aby uniknąć spraw sądowych i krytyki społecznej, wdraża politykę CSR w koniecznym zakresie i komunikuje o niej poprzez PR, akcentując tylko wybiórcze pozytywy. Istotnym *dylematem* w modelu jest chęć rozstrzygnięcia między potrzebą podejmowania realnych zinstytucjonalizowanych zachowań społecznie odpowiedzialnych a potrzebą wdrażania polityki CSR z silnym akcentem PR jako „wybielenia" działań

społecznie nieodpowiedzialnych. Jednakże główny *dylemat* dotyczy wyboru między trwaniem w wygodnym stanie obronnej postawy przed społecznie odpowiedzialnymi działaniami a zazwyczaj – związanymi z dość niskim poziomem świadomości społecznej – działaniami prospołecznymi.

Model Mirvisa i Googinsa (2006) przedstawia również pięcioetapową ewolucję CSR w przedsiębiorstwie. Pierwsze etapy sprzyjają ujawnianiu skłonności do społecznie nieodpowiedzialnych zachowań, a rozproszenie spraw społecznych obniża efektywność oddziaływania na ten obszar działalności przedsiębiorstwa. Podstawowe etapy CSR oznaczają głównie płacenie podatków, poczucie spełnienia w byciu pracodawcą i przestrzeganie prawa. *Problematyczne* w modelu jest rozproszenie inicjatyw w ramach CSR na pierwszych etapach. Innym *dylematem* jest rozpoznanie wśród pozytywnych przejawów CSR także tych negatywnych w ramach określanych celów i mierników CSR, jego monitoringu efektywności działań oraz raportowania.

W czteroetapowym modelu Baumgartnera i Ebner (2010) pierwszy etap to postawa introwertyczna wobec CSR. Kolejne dwa etapy – ekstrawertyczny i konserwatywny – zostały zaklasyfikowane jako „poziom menedżerski CSR, o ograniczonej efektywności ekonomicznej i krótkim horyzoncie czasowym". Wówczas przedsiębiorstwo koncentruje się na unikaniu ryzyka, więc działalność CSR sprowadza się do podążania za zewnętrznymi wymogami (np. prawnymi). *Problematyczne* jest to, że poprzez wzmocnienie procesów pomiaru, kontroli i monitoringu CSR model jednoznacznie nie wskazuje na potrzebę identyfikacji działań społecznie nieodpowiedzialnych.

W relacji CSR do CSI w modelu Vissera (2011; 2012; 2014) pierwsze trzy etapy charakteryzują się niską efektywnością ekonomiczną powiązaną z CSR i są „dobrym" zaczynem dla ujawniania zachowań społecznie nieodpowiedzialnych. Na pierwszym etapie dominującą wartością jest chciwość, a CSR przyjmuje postać defensywnych działań podejmowanych incydentalnie, pod wpływem nacisków i w celu ochrony interesów udziałowców i akcjonariuszy. Drugi etap charakteryzuje się prowadzeniem głównie działalności charytatywnej, często motywowanej osobistymi przekonaniami i interesami menedżerów. Dwa pierwsze etapy mają niską efektywność ekonomiczną. W etapie trzecim wiodącymi paradygmatami są marketing i promocja. Przedsiębiorstwo skupia się na PR działań społecznie odpowiedzialnych i wzmacnia w ten sposób markę, ale jego działania mogą nie być prawdziwe. *Problematyczna*, choć pożądana jest zależność między najwyższym etapem procesu CSR a dążeniami firmy do odkrycia i zwalczania przyczyn nierówności i zagrożeń dla zrównoważonego rozwoju.

W czteroetapowym modelu Martinuzziego i Krumay (2013) badacze poszukują takich sposobów zastosowania CSR, które najlepiej łączą się ze zdolnością firmy

do budowania przewagi konkurencyjnej. Na pierwszym etapie przedsiębiorstwo skupia się na realizowaniu rozproszonych projektów – jest np. sponsorem lub dobroczyńcą. Projekty te są jednak nieskoordynowane i mają niewielką efektywność ekonomiczną. Tym samym są podatne na wszelkiego typu dysfunkcje i niedoskonałości. Model ma potencjał do dostrzeżenia *problematycznej* i coraz bardziej powszechnej relacji między rozpoznaniem społecznie nieodpowiedzialnych działań a budową potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa.

Przegląd wybranych najpopularniejszych teoretycznych modeli społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa pod kątem ich relacji do problematyki społecznej nieodpowiedzialności oraz rozpoznanie na tej podstawie wybranych *dylematów* pozwala na sformułowanie kilku kluczowych wniosków:

- Nieliniowe modele oparte na stopniowaniu odpowiedzialności oraz jej relacji z zyskownością przedsiębiorstwa, w których dominującą wartością jest zyskowność, posiadają zdecydowanie więcej wątków związanych ze społeczną nieodpowiedzialnością niż modele z grupy *before profit obligation*. Te pierwsze uwzględniają niedostatki społecznej odpowiedzialności w wyniku priorytetowości realizacji celów ekonomicznych oraz dominującą rolę wartości i potrzeb utylitarnych i hedonistycznych, często o negatywnym zabarwieniu (np. chciwość). Najwięcej dylematów wiąże się z ustaleniem granic między obszarami społecznej odpowiedzialności, oceną przejawów oraz celowych społecznie nieodpowiedzialnych działań, a także koniecznością balansowania między przymusem a dobrowolnością. Pozytywne modele stworzone z uwzględnieniem wartości etycznych akcentują społeczną nieodpowiedzialność zdecydowanie rzadziej i to z perspektywy antytezy dla działań społecznie odpowiedzialnych.
- Modele społecznych postaw, modele społecznej reakcji oraz modele kompleksowe i zintegrowane mają największy potencjał do zawarcia w procesach realizacji założeń społecznej nieodpowiedzialności, zwłaszcza na etapie instytucjonalizacji, metodyki identyfikacji przejawów i celowych społecznie nieodpowiedzialnych działań.
- Ocena dojrzałości społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w ewolucyjnych modelach jednoznacznie wskazuje na pierwsze, podstawowe etapy jako sprzyjające społecznie nieodpowiedzialnym zachowaniom.
- Modele postaw społecznych są podstawą tworzenia modeli dojrzałości CSR (i docelowo CSI).
- Przegląd ewolucyjnych modeli CSR ukierunkowanych na wartości ekonomiczne i ukierunkowanych na wartości etyczne wykazał ich dużą niejednolitość. Wyraźnie widać, że progresja w tych modelach jest zależna od reprezentowanych przez autorów orientacji/podejść do CSR i CSI. Te same praktyki CSR

w jednym modelu są interpretowane jako niedoskonałe, w innym natomiast jako dojrzałe.

- Dwie grupy modeli ukierunkowanych na wartości ekonomiczne i ukierunkowanych na wartości moralne trudno jest połączyć, choć nie są one sprzeczne. Przez to jednak, że odwołują się do innych podejść i wartości, mają także inne cele i inne miary. Jeśli w pierwszej grupie modeli miarą jest moralność motywacji i „czystość" intencji, a w drugiej miarą jest efektywność i skuteczność ekonomiczna, to połączenie wydaje się niemal niemożliwe. Pierwszy porządek bowiem nie może podlegać ocenie ekonomicznej, gdyż pytanie o to, czy etyka się opłaca (i komu), samo w sobie jest niemoralne (Mele i Guillen, 2006; Witek-Crabb, 2016). Z kolei stosowanie jako miary altruizmu intencji w sytuacji, gdy dążymy do zwiększenia efektywności ekonomicznej dla wszystkich interesariuszy, jest również wewnętrznie sprzeczne.
- Problematyczny w ocenie społecznie nieodpowiedzialnych aspektów działalności przedsiębiorstw, we wszystkich modelach CSR, jest kontekst sytuacyjny, wynikający z wpływu mozaiki wielu czynników na realizację koncepcji CSR i identyfikacji przejawów CSI.

Obserwacja efektów integracji koncepcji społecznej nieodpowiedzialności z koncepcją społecznej odpowiedzialności jest jedną z dróg oceny efektywności wdrożenia i realizacji komplementarnych konstruktów, dlatego w pierwszej kolejności istotna jest weryfikacja dorobku modelowego ujęcia społecznej odpowiedzialności pod kątem aspektów społecznej nieodpowiedzialności. Dezintegracja natomiast stwarza nowe pole do obserwacji wyłaniającego się, z punktu widzenia budowy teorii społecznej nieodpowiedzialności, odrębnego nurtu modeli społecznej nieodpowiedzialności.

2.4.2. Wybrane propozycje modelowego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

W przypadku wielowymiarowych pojęć abstrakcyjnych, a do nich niewątpliwie należy społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa, konieczne jest zbudowanie trwałej konstrukcji logicznej, która pozwoli na przejście do dalszych etapów procesu badawczego. Model będący jedną z takich konstrukcji to układ elementów, którego zadaniem jest imitowanie wyróżnionych cech układu. Ideałem każdej nauki jest budowa teorii pełnej, a więc wewnętrznie niesprzecznej, spójnej i odwołującej się do teorii bardziej ogólnej (Gruszecki, 2002; Penc, 2002). Tak samo jest z modelami zastępującymi rzeczywiste obiekty. Dlatego też modele społecznej nieodpowiedzialności oparte są zarówno na uniwersalnych założeniach ontologicznych, jak i na specyficznych antecedencjach.

Konceptualizacja społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa wymaga uchwycenia skomplikowanej natury problematyki osadzonej w społecznym systemie organizacji. Dzięki krytyce modeli oraz sposobów realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności, a także jej dysfunkcyjnych tzw. szczytnych założeń, w literaturze przedmiotu w ciągu ostatnich lat pojawiło się kilka ważnych propozycji modelowego ujęcia problematyki społecznie nieodpowiedzialnych działań. Na potrzeby przedmiotowej analizy problematycznych kwestii wybrano kilka najważniejszych teoretycznych modeli, które stały się podstawą dla współczesnych rozważań. Należą do nich[20]:

a) model CSI Armstronga oparty na teorii interesariuszy,
b) model wymiarów CSI Wagnera i in.,
c) dychotomiczny model CSI-CSR Jonesa i in.,
d) model społecznej nieodpowiedzialności prawnej (legalnej/nielegalnej) Tencha i in.,
e) model atrybucji CSI Lange i Washburna,
f) model zapobiegania społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw – „dobre działanie" – „unikanie zła" Lin-Hi i Müllera,
g) model pozytywnej relacji CSR i CSI Windsora,
h) model negatywnych reakcji interesariuszy Antonettiego i Maklana,
i) model zapomnienia o nieodpowiedzialności Meny i in.

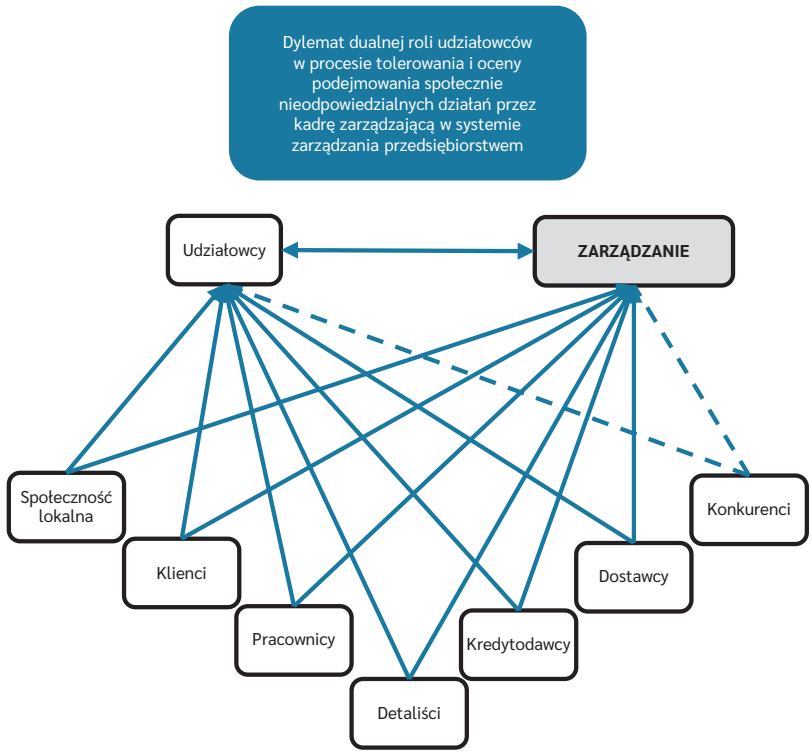
Rozbudowany opis każdego modelu zawiera syntetyczną dyskusję na temat dylematów i problematycznych kwestii z perspektywy konceptualizacji.

Ad a) *Model CSI Armstronga oparty na teorii interesariuszy*

Jednym z najwcześniejszych i najpopularniejszych modeli, w którym rozpoczęto proces konceptualizacji CSI, opartym na teorii interesariuszy, jest model Armstronga (1977). W modelu autor potwierdza tezę o stałym elemencie decyzji menedżerskich, czyli podejmowaniu, w określonych warunkach, działań społecznie nieodpowiedzialnych. Na rys. 2.1 zaprezentowano syntetyczne ujęcie dylematów związanych z modelem Armstronga. Według badacza działaniem społecznie nieodpowiedzialnym jest decyzja o przyjęciu alternatywy, którą decydent uważa za gorszą od innej alternatywy, biorąc pod uwagę jej skutki dla wszystkich stron. Generalnie wiąże się to z zyskiem jednej ze stron kosztem całego systemu. Owe alternatywy

[20] Dobór teoretycznych modeli CSI do opisu oparto na trzech założeniach: 1) model charakteryzuje się uniwersalizmem rozważań; 2) wkład modelu w konceptualizację CSI jest znaczny; 3) model stał się podstawą, w ramach kumulacji wiedzy, do rozważań w pracach badaczy – następców (co jest równoznaczne z wynikami cytowań). Precyzyjne nazwy modeli są propozycją autorki niniejszej monografii (w cytowanej literaturze przedmiotu można odnaleźć ich pośrednie, ogólne nazewnictwo).

są istotnym *dylematem* decyzyjnym w zarządzaniu, a także *dylematem* moralnym wynikającym ze spodziewanej asymetrii.



Rys. 2.1. Kluczowy dylemat w modelu CSI Armstronga opartym na teorii interesariuszy
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Armstrong, 1977).

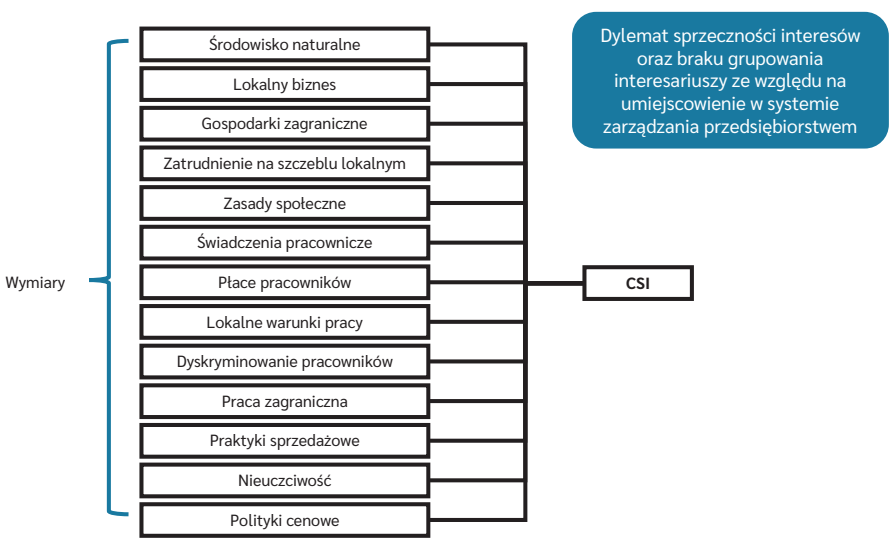
Autor opisuje rolę kadry menedżerskiej i właścicieli (udziałowców) w radzeniu sobie ze społeczną nieodpowiedzialnością w zarządzaniu. Podkreśla także rolę komunikacji z interesariuszami oraz usytuowanie społecznie nieodpowiedzialnych działań kadry menedżerskiej w systemie zarządzania. Istotną częścią rozważań jest ewolucja systemu zarządzania opartego na teorii udziałowców w stronę systemu uwzględniającego oczekiwania interesariuszy, do których autor zalicza: pracowników, klientów, dostawców, detalistów, konkurentów, kredytodawców, społeczność lokalną. W tej ewolucji zasadniczo zmieniają się miejsce i rola w systemie zarządzania udziałowców, którzy jednocześnie stają się ważnym interesariuszem. Wyniki badań empirycznych wykazały, że aktywna rola interesariuszy doprowadziła do ograniczenia nieodpowiedzialności. W związku z tym, że od znacznej części menedżerów można oczekiwać, że wyrządzą innym poważną krzywdę w sytuacjach, gdy uznają,

że jest to zachowanie właściwe na ich stanowisku, członkowie zarządu powinni reprezentować wszystkie grupy interesu oraz pozytywnie wpływać na te grupy, aby – mimo swoich skłonności – doprowadzać do ograniczenia nieodpowiedzialności.

Istotnym *dylematem* w modelu jest dualna rola udziałowców jako podmiotów nieodpowiedzialności w procesie tolerowania i oceny podejmowania społecznie nieodpowiedzialnych działań przez kadrę zarządzającą w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. Inną *problematyczną kwestią* jest *paradoksalna sytuacja* rodzaju oceny (pozytywnej czy negatywnej) właścicieli dla społecznie nieodpowiedzialnych działań menedżerów, która może być podejmowana przez pryzmat tolerowanej w niektórych warunkach maksymalizacji nieodpowiedzialnie osiąganego zysku.

Ad b) *Model wymiarów CSI Wagnera i in.*

Wagner i in. (2008), na kanwie wykorzystanej także przez Armstronga (1977) teorii interesariuszy, jako pierwsi zaproponowali w swoim modelu 14 specyficznych wymiarów społecznej nieodpowiedzialności, które wpływają na postrzeganie dysfunkcyjnych działań przez interesariuszy (zwłaszcza konsumentów w handlu detalicznym). Zaliczyli do nich: środowisko, lokalny biznes, gospodarki zagraniczne, zatrudnienie na rynku lokalnym, zasady społeczne, świadczenia pracownicze, płace pracowników, lokalne warunki pracy, dyskryminację pracowników, pracę zagraniczną, praktyki sprzedażowe, nieuczciwość i praktyki cenowe.



Rys. 2.2. Dylemat sprzeczności interesów oraz braku grupowania interesariuszy w modelu CSI Wagnera i in.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Wagner i in., 2008).

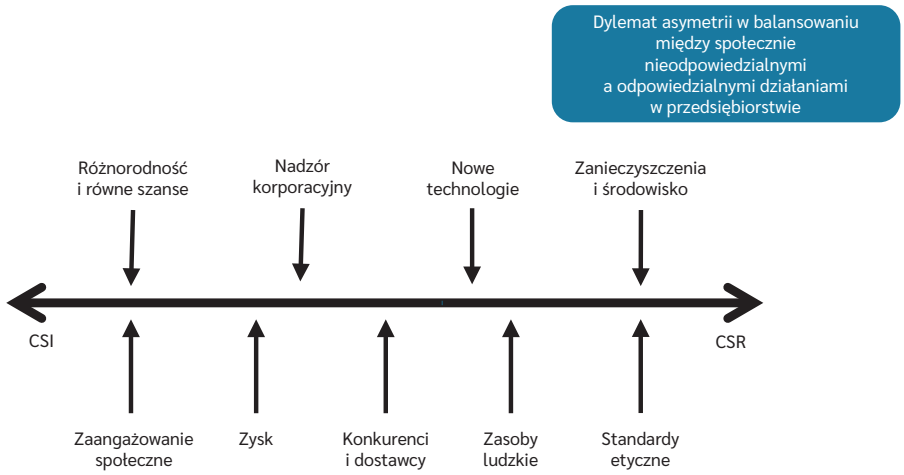
Jest to jeden z pierwszych wyspecjalizowanych modeli dedykowanych określonej grupie interesariuszy, który inspirował prace badawcze, zwłaszcza dotyczące kształtowania relacji przedsiębiorstwa z klientami z perspektywy nieodpowiedzialnych zachowań.

Problematyczne w nim jest to, że wyodrębnione czynniki nie zostały pogrupowane na kryteria wpływu ze względu na źródło pochodzenia zjawiska, trendu, zdarzenia, np.: na te pochodzące z otoczenia dalszego, otoczenia bliższego i wnętrza organizacji (rys. 2.2), co może docelowo prowadzić do ograniczonej oceny sprzeczności interesów wymienionych podmiotów.

Ad c) *Dychotomiczny model CSI-CSR Jonesa i in.*

Armstrong (1977) w swoim modelu nawiązywał do dysfunkcyjnych elementów koncepcji społecznej odpowiedzialności, zwłaszcza do trudności w jej konceptualizacji, zdecydowanie dalej jednak w swojej eksploracji tej niełatwej w operacjonalizacji problematyki posunęli się Jones i in. (2009). Opierając się na pracach Carrolla (1979; 1991), podjęli próbę rozwikłania, zbadania i wyjaśnienia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (CSR) jako konstruktu teoretycznego, który ma implikacje i konsekwencje w szczególności dla ładu korporacyjnego, a szerzej dla gospodarki, biznesu i społeczeństwa. Autorzy poszerzyli prace Carrolla nad konstruktami definicyjnymi poprzez ponowne zbadanie niektórych ram teoretycznych, które stanowią podstawę i wyznaczają kierunek CSR. Na bazie dorobku modelowego ujęcia CSR przez Carrolla, który zidentyfikował poziomy społecznej odpowiedzialności, badacze stworzyli dychotomiczny model CSI-CSR, w którym dwa pojęcia są traktowane jako dwa końce kontinuum.

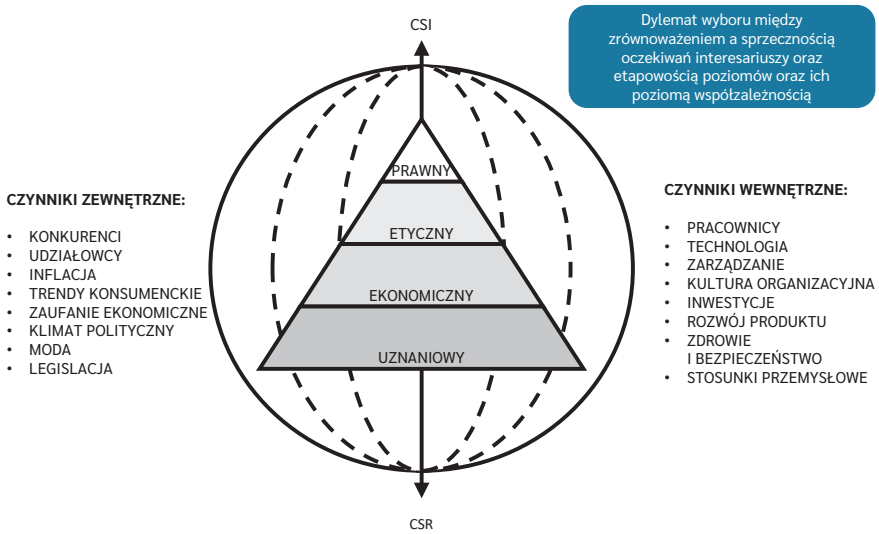
Model CSI-CSR pozwala na dyskusję i umiejscowienie zagadnień wokół CSR. Komunikacja na temat zagadnień społecznej odpowiedzialności różni się w zależności od tego, czy zgłaszane jest nieodpowiedzialne, czy odpowiedzialne działanie przedsiębiorstwa. Szereg zmiennych wewnętrznych i zewnętrznych (rys. 2.3), jak np. nowa technologia, wpływ na środowisko, sposób działania w osiąganiu zysku i posiadane zasoby, może obejmować różny stopień odpowiedzialnych i nieodpowiedzialnych działań. W jednym obszarze przedsiębiorstwo może zachowywać się wzorowo, ale w innym może działać słabo i wymagać działań naprawczych: na przykład firma może mieć poprawne zasady, praktyki i procedury dotyczące kwestii różnorodności i równości szans, ale może wykazywać niewielkie zainteresowanie zaangażowaniem w rozwiązanie problemów dotyczących zanieczyszczenia środowiska.



Rys. 2.3. Dylemat asymetrii w balansowaniu między społecznie nieodpowiedzialnymi a odpowiedzialnymi działaniami w przedsiębiorstwie w dychotomicznym modelu CSI-CSR Jonesa i in.
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jones i in., 2009).

Sposoby komunikowania zagadnień CSI i CSR się różnią. Odpowiedzialne działania są lub powinny być ogłaszane, a istnienie działań nieodpowiedzialnych powinno być uznawane. Nie zawsze tak jest. Niektóre przedsiębiorstwa dobrze sobie radzące z CSR nie komunikują tego skutecznie i w znaczący sposób. Inne, świadomie lub nieświadomie, źle sobie radzą z CSR, innymi słowy, znajdują się na końcu spektrum CSI. Ich praktyki mogą zostać zdemaskowane i tym samym mogą się znaleźć w potrzebie zastosowania efektywnej strategii komunikacyjnej, aby poradzić sobie z takimi wydarzeniami (Jones i in., 2009).

Badacze, prezentując założenia swojego modelu w odniesieniu do modelu *after profit obligation* Carrolla, wskazali na zalety i wady tego drugiego, a następnie zaprezentowali zmodyfikowany, dynamiczny model CSI-CSR. W modelu proponują nieco inne niż u Carrolla ujęcie podstawy piramidy, nazywając ten obszar uznaniowym, oraz inną kolejność poziomów. Całość osadzają w kontekście wpływu organizacyjnych czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych, skupionych wokół zjawisk, trendów i podmiotów dalszego i bliższego otoczenia przedsiębiorstwa (rys. 2.4). Sugestia badaczy ma na celu ulepszenie modelu Carrolla, uwzględniające hierarchię opartą na poziomach etapowych, aby uczynić z niego bardziej płynną koncepcję, zdolną lepiej dostosować się do świata znajdującego się w stanie niemal ciągłych zmian. Według autorów zmiana jest stała i potrzebne są modele teoretyczne, aby odzwierciedlić ten uniwersalny truizm.



Rys. 2.4. Dylemat wyboru między zrównoważeniem a sprzecznością oczekiwań interesariuszy oraz etapowością poziomów oraz ich poziomą współzależnością w dychotomicznym modelu CSI-CSR Jonesa i in.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Jones i in., 2009).

Dodatkowo autorzy podają w wątpliwość możliwość ustalenia na tyle pojemniej i uniwersalnej definicji CSI, aby zapewnić te same efekty poznawcze teoretykom, praktykom, decydentom, aktywistom, biznesowi i społeczności. Najsilniejszą determinantą braku tej uniwersalności są konkurencyjne programy (cele, oczekiwania, zakres władzy) różnych interesariuszy. Model Jonesa i in. (2009) zakłada przyjrzenie się różnicom między CSI a CSR. CSI to reaktywność, a nie proaktywność w rozwiązywaniu problemów korporacyjnych oraz sposobów i środków, za pomocą których odnoszą się one do szerszego społeczeństwa. W skrajnym przypadku CSI może się wiązać z łamaniem prawa. Błędne podejście do CSR, czyli działanie w sposób CSI, może mieć katastrofalne skutki społeczne, gospodarcze i biznesowe. Opracowany model dwubiegunowy nie jest jednowymiarowym procesem liniowym, w którym inwestorzy, producenci i konsumenci przechodzą od bycia nieodpowiedzialnymi do bycia odpowiedzialnymi społecznie. Zaproponowana przez badaczy trajektoria oparta jest na założeniu, że postęp jest postrzegany jako nieunikniony i jest ideałem, do którego należy dążyć.

Rzeczywistość CSI i CSR to złożona dynamika. Jones i in. (2009) kwestionują, że CSI i CSR leżą na przeciwległych krańcach kontinuum. Na kontinuum CSI-CSR jednostki, grupy i organizacje nie są statyczne, lecz poruszają się pomiędzy dwiema skrajnościami. Ruch pomiędzy pozycjami jest dwukierunkowy i napędzany czynnikami

środowiska zewnętrznego, takimi jak ustawodawstwo, polityka, technologia, finanse, ekonomia, kultura itp. Jeden czynnik może skłonić do ruchu w kierunku CSR, podczas gdy czynnik przeciwny może skłonić do ruchu w kierunku CSI. Dychotomiczne ramy CSI-CSR zawierają nieodłączne napięcie, którego nie da się pogodzić, biorąc pod uwagę, że CSR jest koncepcją stale ewoluującą. Jest to proces zmienny, ruch odbywa się w obie strony, do przodu, do tyłu oraz potencjalnie wielokierunkowo, w zależności od czynników powodujących problemy. Taki pomysł rodzi wiele *dylematów*. Dlatego ważna staje się wnikliwa analiza zarówno CSI, jak i CSR, aby lepiej zrozumieć złożoną naturę ich elementów, funkcji i działań. Model zaprezentowany na rys. 2.4 przedstawia dwukierunkowy przepływ CSI i CSR i ma potencjał, aby działać jako specyficzne założenie i stwarzać możliwość lepszego zrozumienia obu terminów. Model CSI-CSR przyczynia się do dokonywania analizy teoretycznej oraz praktycznego opisu i wyjaśnienia obu koncepcji. Rysunek 2.4 ma na celu pokazanie, że zmienne wewnętrzne i zewnętrzne, a także ich mieszanie się i wpływanie na siebie, również wchodzą w interakcje i wpływają na kontinuum CSI-CSR. Model to obracająca się kula przecięta swoją osią, czyli wspomniane kontinuum. Biznes nie działa w próżni, ma zarówno prawa, jak i obowiązki oraz konkurencyjne potrzeby, które musi zaspokoić. Prawa, obowiązki i potrzeby zmieniają się w czasie i pomiędzy kontekstami. Potrzeby klienta nie zawsze pokrywają się z potrzebami dostawcy, np. w zakresie dostawy towaru. W porównaniu nawet ze stosunkowo niedawną przeszłością, współczesne przedsiębiorstwa mają obowiązek zająć się kwestiami ochrony środowiska i zrównoważonego rozwoju np. poprzez pozyskiwanie całości lub części swojego zapotrzebowania na energię ze źródeł odnawialnych. Przedsiębiorstwa mają prawo do osiągania zysków i oczekuje się od nich, a także zachęca się je do tego, ale nie za wszelką cenę, jak np. poprzez wykorzystywanie pracy dzieci. Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu muszą spełniać rosnące oczekiwania społeczne i wypełniać także zobowiązania prawne dotyczące kwestii środowiskowych i zrównoważonego rozwoju. Potrzeba osiągania zysku przez firmę może być czasami zbieżna z jej deklarowanymi celami etycznymi. Należy zarządzać konkurującymi interesariuszami o różnych potrzebach, prawach i obowiązkach, aby zminimalizować konflikt, a wówczas przedsiębiorstwo przetrwa, rozwija się i jest w stanie wywiązać się ze swoich zobowiązań w zakresie CSR. Sposób ustalania priorytetów i zaspokajania potrzeb, praw i obowiązków w kontekście zmieniających się wewnętrznych i zewnętrznych czynników środowiskowych może zadecydować o biznesie i jego rozwoju. Obracanie się wokół własnej osi pokazuje, że czynniki zewnętrzne i wewnętrzne mogą czasami wpływać na kierunek kuli i ruch na osi. Podobnie ruch na kontinuum lub osi CSI-CSR może wpływać na zmiany i kierunek w środowisku zewnętrznym i wewnętrznym. Umieszczenie w modelu metaforycznie piramidy pokazuje, że poziomy nieodpowiedzialności są nieodłącznie związane ze sposobem pojmowania CSR. Sugerując jednak,

że piramidę, a co za tym idzie – poziomy CSR-CSI można obracać, należy wyciągnąć wniosek, że poziomy nie są ani hierarchiczne, ani statyczne, lecz płynne i niezbędne dla siebie nawzajem. W tym modelu poziomy przemieszczają się i przyjmują różny stopień ważności w zależności od wewnętrznych i zewnętrznych czynników środowiskowych oraz kwestii wpływających na kierunkowy ruch kontinuum CSI-CSR. Czynniki kontekstowe oznaczają, że poziomy ekonomiczne, prawne, etyczne i uznaniowe zmieniają pozycję wewnątrz piramidy i że jednego nie da się w pełni zrozumieć bez odniesienia do drugiego. W modelu panuje niemal uporządkowany chaos.

Autorzy modelu sugerują, że w zależności od tego, po której stronie modelu przedsiębiorstwa zdecydują się działać w ramach CSR, może to być funkcja „podstawowa" lub „dodatkowa". W przypadku firm z lewej strony spektrum CSR jest cechą „dodatkową" do ich działalności biznesowej. Dla firm z prawej strony spektrum CSR jest podstawową cechą, która leży u podstaw, informuje i kieruje ich strategią biznesową oraz działaniem w każdym obszarze. Zdaniem badaczy, praktycy komunikacji korporacyjnej mogliby wykorzystać ten model do mapowania i monitorowania kwestii CSR, ponieważ wpływają one na ich organizację. Model może być stosowany w sposób zarówno reaktywny, jak i proaktywny. Na przykład kierownictwo może przeprowadzić mapowanie i monitorowanie, innymi słowy audyt CSR, podczas którego identyfikuje, gdzie znajduje się ich organizacja na spektrum CSI-CSR pod względem zysku, standardów etycznych, zasobów ludzkich, zaangażowania społeczności itd. Takie odniesienie pomoże praktykom zidentyfikować obszary, w których ich organizacja radzi sobie dobrze w zakresie CSR, i zidentyfikować te wymagające poprawy. Model jest użyteczny o tyle, o ile pozwala na zastosowanie teorii w praktyce komunikacyjnej. Model CSI-CSR przewiduje podejście analityczne. Niemal nieuchronnie CSI i CSR stają się typami idealnymi i jako takie mają pozytywny potencjał, ale także ograniczenia ich użyteczności. Jako typy idealne oba podejścia służą do przedstawiania skrajnych stanowisk. Rzeczywistość jest często złożoną mieszanką trybów pracy CSI i CSR. W przedsiębiorstwie praktyka CSR częściowo zależy od różnych wymagań interesariuszy i potrzeb biznesowych. Niezależnie od tego, czy chodzi o klientów, dostawców, czy o szerszą społeczność, połączenie trybu pracy CSI i CSR może wygodnie działać obok i w obrębie różnych obszarów funkcjonalnych zarządzania i rzeczywistych praktyk samej firmy. Ramy relacji CSI a CSR umożliwiają teoretykom, praktykom i innym zainteresowanym dyskusję, kontekstualizację i refleksję nad własną praktyką w odniesieniu do CSR. Model sam w sobie nie dostarcza odpowiedzi, ale jako menedżerskie narzędzie analizy pozwala na eksplorację kwestii, które mogłyby zostać zignorowane lub po prostu zapomniane (Jones i in., 2009).

Model CSI-CSR można opisać jako kanał ładu korporacyjnego, ponieważ pełni funkcję czynnika umożliwiającego działanie. Jako narzędzie rozwiązywania problemów może pomóc w planowaniu, a tym samym w ułatwieniu lepszego zarządzania

biznesem – żeby był bardziej produktywny, społecznie odpowiedzialny i dochodowy. Jak wspomniano wcześniej, audyt CSR może pomóc w zapobieganiu problemom i reagowaniu na nie, i w tym sensie model działa jak narzędzie rozwiązywania problemów poprzez identyfikację obszarów biznesowych i organizacyjnych wymagających poprawy. Po zidentyfikowaniu obszarów wymagających rozwiązania organizacja musi ustalić plan działania w zakresie CSR, aby ograniczyć potencjalne szkody i zmaksymalizować potencjalne zyski. Plan będzie wymagał monitorowania i przeglądu, a także powinien zawierać cele i zadania krótko-, średnio- i długoterminowe. W tym wszystkim komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna ma kluczowe znaczenie dla zapewnienia skutecznych zmian w zakresie CSR w przedsiębiorstwie. Podobnie jak w przypadku modelu Armstronga (1977), Jones i in. (2009) sugerują, że CSI lepiej pasuje do funkcjonowania „starego" modelu biznesowego akcjonariuszy/udziałowców, podczas gdy podejście CSR jest lepiej dostosowane do potrzeb nowego modelu biznesowego interesariuszy. „Stary" model biznesowy oparty na akcjonariuszach, z jego przytłaczającą koncentracją na zysku i z niewielkim lub żadnym uwzględnieniem kwestii takich jak społeczeństwo i środowisko, jest podatny na przyjmowanie nieodpowiedzialnych praktyk biznesowych. Z kolei „nowy" model biznesowy interesariuszy koncentruje się na zysku, ale stara się także zająć innymi istotnymi kwestiami. W związku z tym model CSI kontra CSR jest reprezentatywny zarówno dla szerszych, jak i głębszych zmian strukturalnych w organizmie politycznym, gospodarczym i społecznym (Jones i in., 2009).

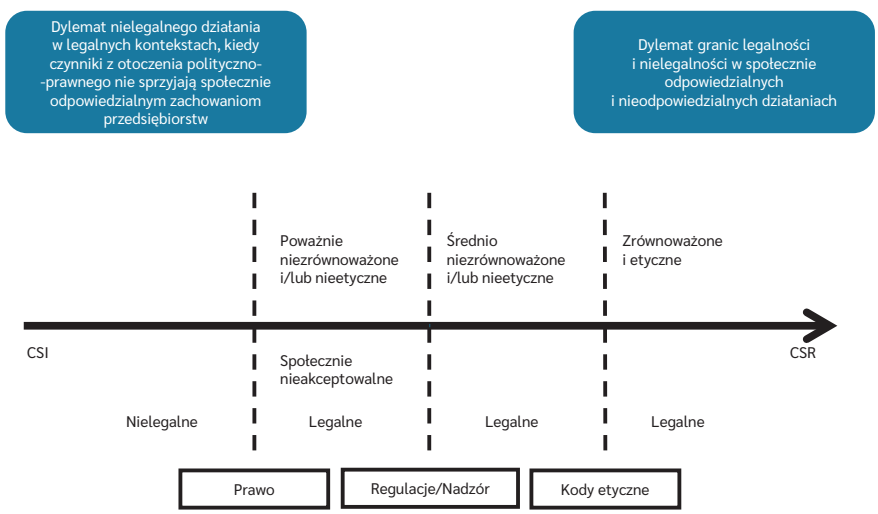
Do głównych *dylematów* wynikających z tego ujęcia CSI należy wybór między zrównoważeniem a sprzecznością oczekiwań interesariuszy oraz etapowością poziomów i ich poziomą współzależnością. *Problematyczną kwestią* jest także enigmatyczny obszar tzw. uznaniowy w stosunku do klasycznego modelu Carrolla oraz brak filantropijnego poziomu w ulepszonej piramidzie w modelu Jonesa i in.

Ad d) *Model społecznej nieodpowiedzialności prawnej (legalnej/nielegalnej) Tencha i in.*

Kolejną propozycję stanowi model będący uzupełnieniem modelu Jonesa i in. (2009), w którym autorzy idą o krok dalej w kierunku przeformułowania CSR za pomocą jego zintegrowanego komponentu CSI. Sugerują, że CSR nie może istnieć bez koncepcji CSI w jej systemie ram pojęciowych. CSR i CSI działają jako przeciwstawne siły w systemowej całości. Owa przeciwstawność stanowi *dylemat* interpretacyjny i decyzyjny. Badacze również prezentują CSR i CSI jako systemy zachowań biznesowych, które można przedstawić w formie kontinuum. Autorzy stwierdzają, że można wyróżnić dwie kategorie zachowań biznesowych jako CSI. Przede wszystkim nie ulega wątpliwości, że wszelkie nielegalne zachowania biznesowe są społecznie nieodpowiedzialne. Jednak zachowania zgodne z prawem niekoniecznie są społecznie

odpowiedzialne. Badacze definiują CSI jako te zachowania i działania biznesowe, które są: nielegalne lub legalne, ale wysoce niezrównoważone i/lub nieetyczne, a zatem całkowicie społecznie nie do przyjęcia. To, co oznacza legalne, ale wysoce niezrównoważone i/lub nieetyczne i całkowicie niedopuszczalne, zależy od kontekstu i może zostać jasno zdefiniowane w układach zbiorowych w społeczeństwie poprzez regulacje (w większości obowiązkowe), nadzór (za pośrednictwem agencji rządowych, organizacji zawodowych itp.) i ścisłe monitorowanie (przez grupy nacisku, media, sygnalizowanie nieprawidłowości itp.). Pośrodku kontinuum znajduje się „szara strefa", w której możemy znaleźć coś legalnego, ale z drobnymi kwestiami niezrównoważonymi i/lub nieetycznymi, które mogą zostać zaakceptowane w społeczeństwie. W tym miejscu CSI może się przekształcić w CSR i nie ma wyraźnej granicy pomiędzy CSI a CSR. Ta granica jest dowolna, dynamiczna i zmienna (rys. 2.5).

Z drugiej strony, zdaniem Tencha i in. (2012), CSR to otwarte pole bez końca. Dlatego samo pojęcie CSR jest trudne do zdefiniowania i uszczegółowienia. Jednak mając koncepcję CSI jako układ odniesienia, można łatwo zdefiniować CSR poprzez jasne zdefiniowanie CSI. To, co jest CSR, jest w minimalnym stopniu tym, co nie jest CSI. Podczas gdy CSI jest jasne i ma konkretny miernik wydajności, CSR również staje się operacyjny: przynajmniej dobrze sobie radzi, niwecząc CSI. Unikanie lub ograniczanie CSI jest bardziej obowiązkowe niż czysto dobrowolne, gdy społeczeństwo ustali, czym ono jest. Niezajęcie się CSI może być bardzo ryzykowne dla sukcesu biznesowego, a nawet przetrwania.



Rys. 2.5. Dylematy w modelu społecznej nieodpowiedzialności prawnej (legalnej/nielegalnej) Tencha i in.
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Tench i in., 2012).

Nieokreślony koniec CSR nie ma znaczenia, gdyż w teorii jest to jedynie norma wartościująca, a w praktyce nie budzi dużego zainteresowania społecznego. Do przedsiębiorstw lub grup nacisku należy zdefiniowanie, jakie jest otwarte pole CSR, po względem strategicznym lub etycznym. Dzięki koncepcji CSI koncepcja CSR staje się bardziej realistyczna i skuteczna, ponieważ jest teraz bardziej skoncentrowana, praktyczna i operacyjna. Dlatego też można łatwo promować CSR, zajmując się w pierwszej kolejności CSI. W społeczeństwie istnieje zbyt wiele problemów związanych z dobrobytem społecznym i środowiskowym. Autorzy modelu stoją na stanowisku, że nie można rozwiązać wszystkich problemów na raz, dlatego potrzebny jest priorytet w zakresie odpowiedzialności społecznej. Być odpowiedzialnym za wszystko to być odpowiedzialnym za nic. Podejmowanie wszelkich obowiązków może odwrócić uwagę od zasadniczych lub kluczowych problemów rzeczywistości. CSI jako koncepcja i przedmiot badań może pozwolić każdemu (w tym praktykom biznesu) skoncentrować się na rozwiązywaniu najważniejszych i najpilniejszych problemów interesu publicznego. Zachęca także ludzi do systematycznego zajmowania się pierwotnymi przyczynami problemów z CSI. Takie działania niewątpliwie poszerzają i wzbogacają rozumienie CSR.

Głównym *dylematem* w tym modelu jest nielegalne działanie w legalnych kontekstach, kiedy czynniki z otoczenia polityczno-prawnego nie sprzyjają społecznie odpowiedzialnym zachowaniom przedsiębiorstw. *Problematyczne* wydaje się także określenie granic legalności i nielegalności w społecznie odpowiedzialnych i nieodpowiedzialnych działaniach.

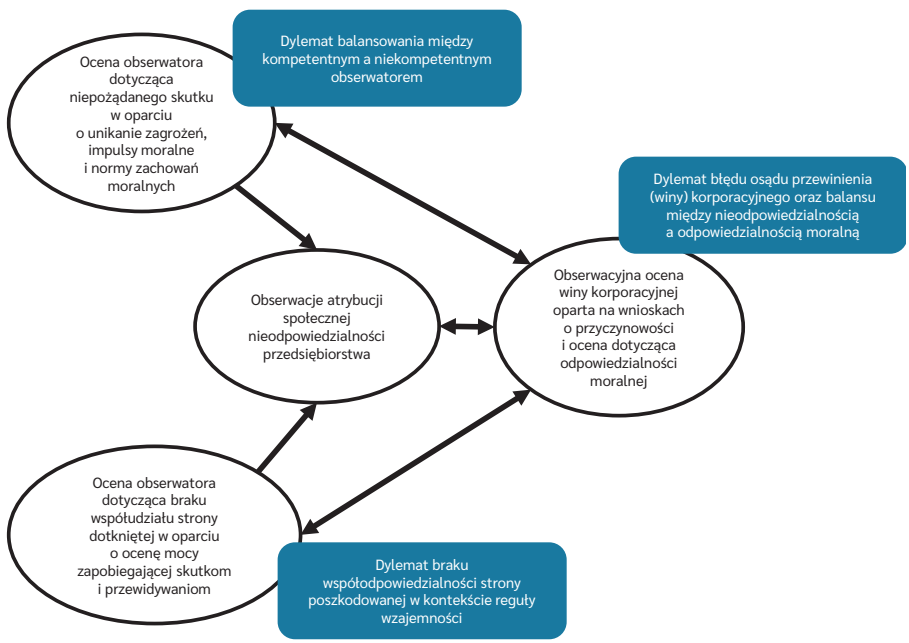
Ad e) *Model atrybucji CSI Lange i Washburna*

W modelu badacze zastanawiają się, jak subiektywne rozumienie i interpretacje zachowań przedsiębiorstwa mogą wpływać na postrzeganie społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Lange i Washburn (2012) proponują trzy główne czynniki leżące u podstaw atrybucji społecznej nieodpowiedzialności. Pierwszym z nich jest niepożądany efekt oparty na unikaniu zagrożenia, impulsach moralnych i normach zachowań moralnych. Potoczne określenie tego czynnika to samozachowanie (*selfpreservation*). Drugie to tzw. przewinienie (wina) korporacyjne, które opiera się na wnioskowaniu o przyczynowości i na osądzie odpowiedzialności. Trzecim czynnikiem jest brak współodpowiedzialności strony poszkodowanej; wpływa on na tych, którzy są bezpośrednio dotknięci np. naruszeniami ze strony bezpieczeństwa produktów, ale dotyczy także tych, którzy doświadczają wpływu pośredniego. Czynniki te zostały rozwinięte w opracowaniu dziewięciu propozycji sytuacji dotyczących CSI. Proponowany przez badaczy model teoretyczny powinien być bodźcem do dalszych badań w celu lepszego zrozumienia składników społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Według autorów, aby modelować atrybucję

społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw, należy rozpocząć od założenia, że „interesariusz postrzegający" (tzw. aktor) jest to kompetentny i rozsądny obserwator, aczkolwiek podlegający typowym ludzkim ograniczeniom poznawczym, uprzedzeniom i spontanicznym reakcjom. Lange i Washburn (2012) sugerują, że taka osoba, obserwując społeczną nieodpowiedzialność, nie tylko ocenia, że przedsiębiorstwo wyrządziło jakąś szkodę społeczną, ale także dochodzi do wniosku, że przedsiębiorstwo ponosi moralną odpowiedzialność i powinno być pociągane do odpowiedzialności. W ten sposób przypisywanie społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwu jest istotne dla dwóch kierunków myślenia w teorii atrybucji zidentyfikowanych przez Hamiltona (1980). W pierwszym toku myślenia postrzegający jest konceptualizowany jako „psycholog intuicyjny" (Heider, 1958; Ross, 1977) prowadzący „dochodzenie wyjaśniające" (Hamilton, 1980). Tutaj postrzegający jest osobą nieustannie zaangażowaną w analizę przyczynową – spontanicznie wyciągającą wnioski w celu wyjaśnienia zachowania i wyników osiąganych przez innych (Heider, 1958). Kluczowym rozróżnieniem dla obserwatora podczas opracowywania wniosków przyczynowych jest rozróżnienie na przyczyny rozumiane jako emanujące od aktora i przyczyny rozumiane jako emanujące z sytuacji, w której znajduje się aktor (Heider, 1958). W drugim toku myślenia postrzegający jest konceptualizowany jako „intuicyjny prawnik" prowadzący „dochodzenie nakładające sankcje" (Hamilton, 1980). W tym przypadku jest on postrzegany jako osoba przypisująca odpowiedzialność za winę lub krzywdę. Nacisk w tej sytuacji nie jest kładziony na wskazanie przyczyny i skutku, lecz raczej na ustalenie, kto zasługuje na sankcję (Alicke, 2000; Hamilton, 1980). Rzeczywiście, sankcjonowanie na podstawie dochodzenia może wykraczać poza wnikliwą analizę przyczyny i skutku (Hamilton, 1980). Zatem, zgodnie z tym tokiem myślenia w literaturze teorii atrybucji, atrybucja pociąga za sobą ocenę moralną (Brewin i Antaki, 1987; Martinko, 1995). W opisywanym modelu Lange i Washburn (2012) integrują oba kierunki myślenia z teorii atrybucji, aby opracować podstawowy model atrybucji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Badacze opierają swoje rozważania na głównej idei, że atrybucje dokonywane przez obserwatora pociągają za sobą zarówno wnioski przyczynowe, jak i sądy moralne. Wnioski przyczynowe implikują, że obserwator dochodzi do sfery społecznej przypisania nieodpowiedzialności częściowo poprzez próbę wyjaśnienia szkody społecznej w kategoriach rozróżnienia między przyczynami pochodzącymi z firmy i przyczynami pochodzącymi z zewnątrz. Szczególnie istotne w odniesieniu do tego ostatniego jest postrzeganie współudziału strony dotkniętej negatywnym skutkiem. Sugerują to oceny moralne, w których obserwator dochodzi do przypisania przedsiębiorstwu nieodpowiedzialności społecznej częściowo poprzez próbę przypisania mu moralnej odpowiedzialności za szkodę społeczną – to znaczy, próbując ustalić, czy firmę zamieszaną w szkodę należy

uznać za winną. W tym przypadku postrzegany charakter i wielkość szkody, a także postrzegana zdolność przedsiębiorstwa do uniknięcia szkody są kluczowymi czynnikami, podobnie jak – ponownie – postrzegany współudział w negatywnych skutkach strony dotkniętej. Dlatego też, opierając się na ich roli zarówno we wnioskowaniu przyczynowym, jak i w osądzie moralnym, Lange i Washburn (2012) modelują wspomniane trzy główne czynniki leżące u podstaw społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, do których zaliczają: 1) ocenę niepożądanego skutku, 2) ocenę winy korporacji za skutek, 3) ocenę strony dotkniętej mającej niski poziom współudziału w skutku (rys. 2.6).

Powyżej badacze argumentowali, że oceny niepożądanego skutku są zakorzenione w przekonaniu, iż efekt, który zagraża, jest wyzwalaczem impulsów moralnych lub stanowi naruszenie silnych norm. Jednakże filtrowanie percepcyjne i uprzedzenia interpretacyjne mogą mieć wpływ na to, czy obserwator postrzega skutek jako zagrożenie, wyzwalacz impulsów moralnych, czy naruszenie norm.



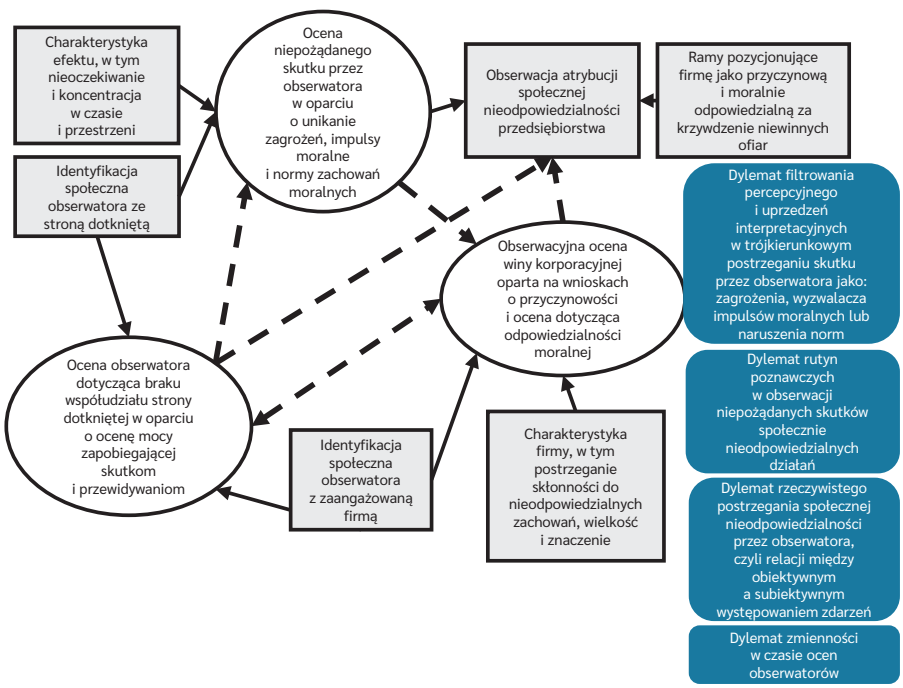
Rys. 2.6. Dylematy dotyczące podstawowych czynników CSI w modelu atrybucji CSI Lange i Washburna

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lange i Washburn, 2012).

W rezultacie obserwatorowi można przedstawić dwa skutki, które są tylko pozornie równoważne pod względem pewnego obiektywnego standardu szkody.

Subiektywne rozróżnienie obserwatora pomiędzy tymi dwoma skutkami bowiem może prowadzić go do oceny jednego ze skutków jako znacznie bardziej niepożądanego. Według obiektywnych standardów moralnych, przy założeniu wszystkich innych czynników, jest to wynik krzywdy. Czasami jednak wydarzenie o mniejszym wpływie może wywołać większy alarm czy oburzenie obserwatora, ponieważ z tego czy innego powodu przyciąga uwagę, wzbudza emocje i inspiruje intensywną reakcję.

W rozszerzonym modelu atrybucji (rys. 2.7) istnieją dwie cechy efektu, które zwrócą uwagę obserwatora i rozważą jego niepożądany charakter: 1) nieoczekiwanie, 2) koncentracja w czasie i przestrzeni. Obie cechy sprawiają, że efekty są dla obserwatorów percepcyjnie figuralne, co oznacza, że poznawczo wyróżniają się na tle tła – czyli są bardziej wyraziste. Ponadto obie cechy sprawiają, że efekty są poznawczo dostępne dla postrzegających, a dostępność poznawcza wzmacnia postrzeganą wagę zdarzenia, co może następnie zniekształcać dalsze postrzeganie, ponieważ postrzegający z łatwością przywodzi na myśl dane wydarzenie.



Rys. 2.7. Dylematy w rozszerzonym modelu atrybucji CSI Lange i Washburna
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lange i Washburn, 2012).

Teoretycy atrybucji wskazują, że istotność może wpływać na atrybucje dokonywane przez obserwatorów (Fiske i Taylor, 2008; Smith i Miller, 1979). W szczególności

obserwatorzy dostrzegają istotne bodźce jako bardziej przyczynowe (Taylor i Fiske, 1978). Kiedy obserwatorzy zauważają niepożądane skutki, prawdopodobnie skłania ich to do poszukiwania przyczynowości i odpowiedzialności (Alicke, 2000; Fiske i Taylor, 2008; Shaver, 1985; Taylor, 1991). Atrybucje te zależą od przekonania, że nastąpił negatywny skutek i że istnieje winne przedsiębiorstwo, a strona, której to dotyczy, nie jest w pełni współwinna tego skutku. Jeśli obserwator uzna skutek za neutralny lub korzystny, firmę za niewinną i/lub stronę dotkniętą za wysoce współwinną wyniku, wówczas należy zwrócić uwagę na społeczne oddziaływanie obserwatora. Ważną implikacją modelu, która powinna być istotna zarówno dla badaczy, jak i dla praktyków, jest to, że oczekiwania i oceny dotyczące odpowiedzialności społecznej nie istnieją jako obiektywna rzeczywistość w otoczeniu przedsiębiorstwa, ale raczej są subiektywne i zmienne, będąc produktem splotu czynników wpływających na indywidualne postrzeganie. Oceny obserwatorów dotyczące współudziału stron dotkniętych i winy korporacyjnej w odniesieniu do negatywnych skutków również nie są statyczne. Każdy z nich będzie wrażliwy na stopień, w jakim obserwator identyfikuje się ze stroną lub firmą, której dotyczy problem. Identyfikacja pociąga za sobą abstrakcyjne zrozumienie tego, czym jest dana strona (podmiot nieodpowiedzialności) – to znaczy jej tożsamość – wraz z tożsamością obserwatora. Abstrakcyjne rozumienie strony lub firmy dotkniętej przez obserwatora rozwija się i zmienia w czasie. Dlatego identyfikacja jest stanem, który wraz z doświadczeniem może się wzmacniać lub osłabiać. Nawet zmiany społeczne, które w coraz większym stopniu podkreślają wzajemne powiązania obserwatorów z ofiarami niepożądanych skutków, mogą spowodować, że obserwatorzy poszerzą swoje samookreślenie, aby uwzględnić inne osoby. Postrzeganie przez obserwatora własnej grupy i granice grupy zewnętrznej ewoluują, dlatego prawdopodobnie zmienią się oceny współudziału stron dotkniętych i winy korporacji w odniesieniu do negatywnych skutków. Konsekwencją dla firmy jest to, że postrzeganie na poziomie indywidualnym, w tym przypisywanie społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, stanowi rzeczywiste środowisko, w którym firma istnieje i z którym musi wchodzić w interakcje. Sugeruje to, że wiedza, interpretacje i spostrzeżenia na poziomie indywidualnym zależą od poziomu jednostki i należy je agregować pomiędzy poszczególnymi osobami w sposób, który staje się widoczny dla organizacji i istotny dla jej wyników (Lange i Washburn, 2012). W modelu badacze zapewniają wgląd w to, w jaki sposób przypisanie społecznej nieodpowiedzialności powstaje na poziomie indywidualnego obserwatora firmy. Subiektywne rozumienie pomaga w ustaleniu rzeczywistego środowiska, w którym przedsiębiorstwo istnieje i z którym musi wchodzić w interakcje. Atrybucja nieodpowiedzialności może generować silniejsze reakcje zewnętrzne niż postrzeganie odpowiedzialności i ostatecznie mieć znacznie większy wpływ na

relacje przedsiębiorstwa z otoczeniem. Do głównych *dylematów*, które można zidentyfikować, analizując założenia modelu, należą:

- *dylemat* balansowania między kompetentnym a niekompetentnym obserwatorem,
- *dylemat* błędu osądu przewinienia (winy) korporacyjnego oraz balansu między nieodpowiedzialnością a odpowiedzialnością moralną,
- *dylemat* braku współodpowiedzialności strony poszkodowanej w kontekście reguły wzajemności,
- *dylemat* filtrowania percepcyjnego i uprzedzeń interpretacyjnych w trójkierunkowym postrzeganiu skutku przez obserwatora jako: zagrożenia, wyzwalacza impulsów moralnych lub naruszenia norm,
- *dylemat* rutyn poznawczych w obserwacji niepożądanych skutków społecznie nieodpowiedzialnych działań,
- *dylemat* rzeczywistego postrzegania społecznej nieodpowiedzialności przez obserwatora, czyli relacji między obiektywnym a subiektywnym występowaniem zdarzeń,
- *dylemat* zmienności w czasie ocen obserwatorów.

Prezentacja powyższych dylematów nie wyczerpuje listy problematycznych kwestii w wielowymiarowym i złożonym modelu atrybucji CSI.

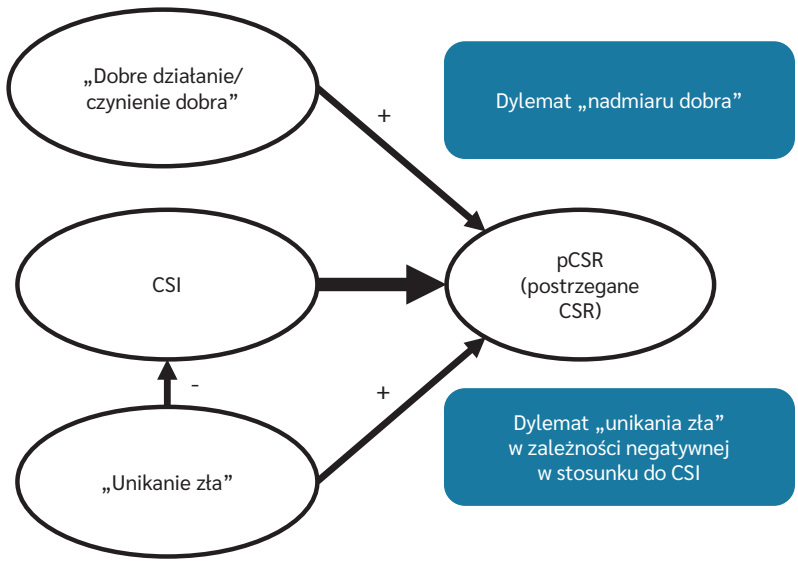
Ad f) *Model zapobiegania społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw – „dobre działanie/czynienie dobra" – „unikanie zła" Lin-Hi i Müllera*

Lin-Hi i Müller (2013) proponują model zapobiegania społecznej nieodpowiedzialności, wykorzystując dorobek modelu atrybucji Lange i Washburna (2012), w którym eksponują postrzeganą społeczną nieodpowiedzialność (pCSR) w kontekście dychotomicznych sytuacji „dobrego działania" oraz „unikania zła" względem wspólnoty interesariuszy (rys. 2.8). Postawy interesariuszy, np. lojalność klienta lub zaangażowanie organizacyjne pracowników, są ostatecznie zdeterminowane przez ich subiektywne postrzeganie i interpretacje zachowań przedsiębiorstwa, w przeciwieństwie do bezpośrednich, obiektywnych miar wyników (Mahon, 2002; Whetten i Mackey, 2002).

Dychotomia „czynienia dobra" i „unikania zła" jest istotnym *dylematem* decyzyjnym dla zarządzających, osadzonym w kontekście balansowania między dobrowolnością a przymusem oraz zakładaną sprzecznością oczekiwań interesariuszy.

W literaturze przedmiotu CSR często łączony jest z ideą „robienia dobrze/dobrego działania" (np. Frederick, 1994; Kok i in., 2001; Kotler i Lee, 2005). Zgodnie z tym rozumieniem przedsiębiorstwa przyjmują na siebie odpowiedzialność społeczną poprzez zwiększanie dobrobytu interesariuszy

(np. Donaldson i Preston, 1995; Freeman, 1984) i/lub dostarczanie dóbr publicznych (np. Besley i Ghatak, 2007; McWilliams i Siegel, 2001). W związku z tym badacze często podkreślają, że przyjęcie społecznej odpowiedzialności musi wykraczać poza zakres zwykłego działania i mieć charakter zdecydowanie bardziej dobrowolny niż obligatoryjny. Znaczenie dobrowolności wskazuje na wagę działań CSR, które odbywają się poza wymogami prawnymi. Tym samym wymiar ten koncentruje się na tych obszarach działań CSR, które Carroll (1991) nazywa „obowiązkami etycznymi" i „obowiązkami filantropijnymi", a które mają być esencją „czynienia dobra".



Rys. 2.8. Dylematy w modelu zapobiegania społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw – „dobre działanie/czynienie dobra" – „unikanie zła" Lin-Hi i Müllera

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Lin-Hi i Müller, 2013).

„Dobre działanie" oferuje przedsiębiorstwom różnorodne możliwości czerpania korzyści z CSR – od zwiększonej lojalności klientów po penetrację nowych rynków. Jednakże na korporacjach spoczywa nie tylko społeczna odpowiedzialność za „czynienie dobra", ale także społeczna odpowiedzialność za zapobieganie społecznie nieodpowiedzialnym działaniom, a co za tym idzie, za powstrzymywanie się od działań, które stawiają innych w niekorzystnej sytuacji i/lub szkodzą. Zatem CSR obejmuje zarówno „czynienie dobra", jak i „unikanie zła". Pierwszy ogląd „dobrego działania" w porównaniu z „unikaniem zła" jest pozytywny i wydaje

się lepiej dostosowany do wykazania przez przedsiębiorstwa swojej społecznej odpowiedzialności. Zapobieganie CSI ma charakter oczywisty i dlatego stanowi zachowanie uważane za oczywiste. Dlatego też interesariusze rzadko nagradzają „unikanie zła". W związku z tym autorzy modelu zakładają następujące zależności. Po pierwsze, „czynienie dobra" ma pozytywny bezpośredni wpływ na pCSR, ponieważ pozwala przedsiębiorstwom w widoczny sposób wykazać się swoją odpowiedzialnością społeczną. Po drugie, przejaw CSI ma bardzo silny negatywny wpływ na pCSR, ponieważ nie oczekuje się nieodpowiedzialnego zachowania. Po trzecie, „unikanie zła" ma jedynie słaby pozytywny bezpośredni wpływ na pCSR, ponieważ jest oczywiste i powszechnie oczekiwane, że przedsiębiorstwa starają się zapobiegać CSI. W związku z tym, że „unikanie zła" zmniejsza prawdopodobieństwo wystąpienia CSI, ma pozytywny pośredni wpływ na pCSR (Lin-Hi i Müller, 2013).

Zgodnie z ustaleniami Lin-Hi i Müllera (2013) na przedsiębiorstwa wpływają zachowania zarówno odpowiedzialne, jak i nieodpowiedzialne. Ze względu na pozytywny i negatywny efekt asymetrii nieodpowiedzialne zachowanie ma silniejszy wpływ na pCSR niż odpowiedzialne zachowanie. Ten efekt asymetrii oznacza, że negatywnych skutków CSI nie można po prostu zrównoważyć poprzez „czynienie dobra". Nawet najlepsza strategia „czynienia dobra" nie prowadzi do budowania odpowiedzialnego wizerunku, jeśli jednocześnie przedsiębiorstwo zachowuje się nieodpowiedzialnie. Odpowiedzialne zachowanie zwiększa pCSR, podczas gdy nieodpowiedzialne zachowanie zmniejsza pCSR. W tym kontekście jednak założono, że nieodpowiedzialne zachowanie ma silniejszy wpływ na pCSR niż odpowiedzialne zachowanie. Założenie to potwierdzają badania psychologiczne, które pokazują, że ludzie są bardziej podatni, poprzez reakcje afektywne i poznawcze, na negatywne informacje niż na pozytywne (np. Baumeister i in., 2001; Taylor, 1991). Co więcej, w przypadku równoczesnej obecności informacji pozytywnej i negatywnej, informacja negatywna jest dominująca i przywiązywana jest większa waga do ogólnej oceny konkretnego przedmiotu (np. Anderson, 1965; Lange i Washburn, 2012). Odpowiedzialne zachowanie reprezentuje zarówno pozytywną informację, jak i nieodpowiedzialne zachowanie, dlatego też może stanowić negatywną informację na temat przedsiębiorstwa. Ponadto w wyniku tego paradoksalnego stanu może wystąpić jednocześnie pozytywny i negatywny efekt asymetrii dla pCSR.

Potencjalne współistnienie zachowań społecznie odpowiedzialnych i nieodpowiedzialnych ma ważne implikacje dla głębszego zrozumienia CSR. Znaczenie tego współistnienia wynika z faktu, że uzasadnienie biznesowe CSR zależy od postrzegania przez interesariuszy wyników przedsiębiorstwa dotyczących realizacji CSR. Zatem zapobieganie CSI stanowi podstawę CSR. Bez możliwości

zapobiegania CSI koncepcja CSR nie może w pełni wykorzystać swojego potencjału ekonomicznego lub może być nawet całkowicie nieskuteczna. Zapobieganie CSI jest głównym warunkiem wstępnym, aby w dłuższej perspektywie przedsiębiorstwa były postrzegane jako społecznie odpowiedzialne. Chociaż współcześnie przedsiębiorstwa często zajmują dobrą pozycję w zakresie „czynienia dobra", nie zapobiegają tym samym CSI. Niemal codziennie media donoszą o przykładach nieodpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstw. Sytuacja ta wskazuje, że z jednej strony zapobieganie CSI stwarza w praktyce ogromne wyzwania, a co za tym idzie, stanowi złożone zadanie zarządcze. Z drugiej strony powtarzające się zaangażowanie przedsiębiorstw w CSI sugeruje, że często brakuje im kompetencji w zakresie CSR wymaganych do zapobiegania CSI. W świetle czasami poważnych negatywnych skutków gospodarczych CSI istnieją uzasadnione powody, aby poświęcić więcej uwagi zarządzaniu polegającemu na „unikaniu zła". Silny negatywny wpływ CSI na pCSR pociąga za sobą zadanie identyfikacji podejść do zarządzania, które mogą skutecznie zapobiegać CSI (Lin-Hi i Müller, 2013).

Podsumowując opis modelu, należy wskazać na kluczową *problematyczną kwestię*. Otóż, „czynienie dobra" może doprowadzić do nadmiernego spełniania oczekiwań społecznych i w ten sposób budowania pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa jako odpowiedzialnego członka biznesowej i społecznej wspólnoty. Tym samym oczekiwania interesariuszy mogą rosnąć niewspółmiernie do możliwości zgłaszanych przez przedsiębiorstwa. Wówczas przedsiębiorstwo może być w *dylemacie* „nadmiaru dobra". Z drugiej strony „unikanie zła" jest głównym warunkiem wstępnym czerpania korzyści z „czynienia dobra". Znaczenie „unikania zła" wynika z warunku, że przedsiębiorstwo nie może być postrzegane jako odpowiedzialne, jeśli nie jest w stanie działać tak, aby zapobiec CSI. Stąd też możliwa jest sytuacja, w której postrzeganie odpowiedzialności społecznej (pCSR) ma pozytywny wpływ zarówno na „dobre działanie", jak i na „unikanie zła". Natomiast „unikanie zła" powinno mieć zależność negatywną w stosunku do CSI. Jest to *dylemat* do rozstrzygnięcia w toku obserwacji zachowań biznesowych.

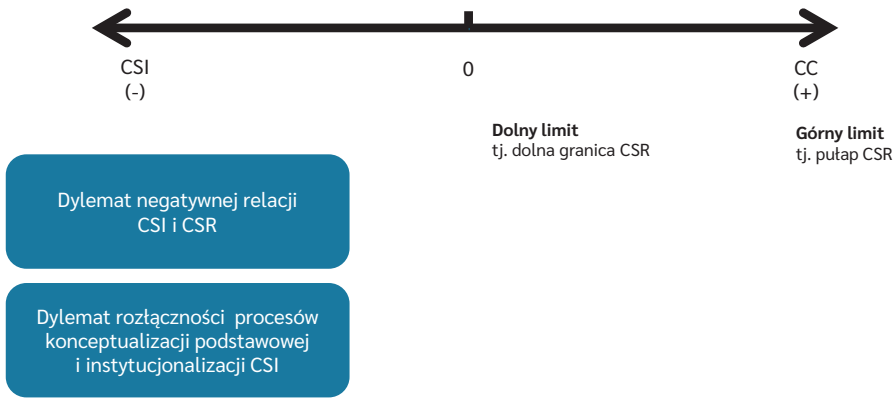
Ad g) *Model pozytywnej relacji CSR i CSI Windsora*

Przedstawiony przez Windsora (2013) model pozytywnej relacji CSR i CSI ma rozległe podstawy teoretyczne, odnosząc się do teorii instytucjonalnej, teorii reżimów polityki międzynarodowej, teorii interesariuszy i teorii przedsiębiorstwa (behawioralnej, ekonomicznej i strategicznej). Autor przyjął pozytywne podejście do definiowania i delimitowania (tj. wyznaczania granic) CSR i CSI jako pojęć współzależnych. W założeniach modelu badacz wyjaśnia, jak w panujących warunkach następuje postęp w kierunku bardziej ogólnego traktowania CSR/CSI

w zakresie ustalania szerzej uniwersalnych kryteriów normatywnych dla globalnych standardów praktyk biznesowych. Podejście oparte na teorii pozytywnej (Baron, 2009) wyjaśnia, w jaki sposób procesy konceptualizacji i instytucjonalizacji mogą ze sobą współdziałać. Bardziej ogólna teoria normatywna rozwija się stopniowo w wyniku interakcji procesów konceptualizacji i instytucjonalizacji. To pozytywne podejście początkowo nie zawiera żadnych konkretnych założeń normatywnych poza tym, że pożądana jest poprawa dobrostanu ludzkiego, która nie budzi kontrowersji. Konceptualizacja i instytucjonalizacja dotyczą tego, jak osiągnąć taką poprawę. Kluczowymi zmiennymi zależnymi są wyniki działalności firm, wyniki w zakresie dobrostanu akcjonariuszy i interesariuszy przedsiębiorstw niebędących akcjonariuszami oraz wyniki w zakresie dobrostanu społecznego. Zmienne zależne to konsekwencje, które należy operacjonalizować i mierzyć. Wybory i zmienne w obrębie bytów są endogeniczne. Podmioty mogą próbować wpływać na zewnętrzne zmienne kontekstów instytucjonalnych i naciski zainteresowanych stron. Definiując obowiązkową zgodność jako CSI = 0, CSR = 0 i CC = 0 oraz definiując CC (+) jako dobre obywatelstwo – CC (+), badacze dzielą je na trzy poglądy uporządkowane logicznie jako: ograniczona filantropia strategiczna CSR, mniej ograniczony dobrowolny altruizm oraz szersza odpowiedzialność polityczna (Scherer i Palazzo, 2007). Poprzez pożądane działania CSR powinien poprawiać dobrostan człowieka, a CSI, poprzez niepożądane działania, szkodzi dobru ludzkiemu.

Dobrostan to stan zdrowia, szczęścia, dobrobytu itp. Postęp w pozytywnych ramach w kierunku konsensusu normatywnego nie powinien być błędnie rozumiany jako relatywizm moralny. Etyka względna oznacza akceptację przekonań moralnych różniących się w zależności od kultury lub okoliczności. Mogą istnieć uniwersalne koncepcje i szerokie globalne standardy różniące się od ustalonych i absolutnych kryteriów. Pozytywne ramy po prostu pozwalają wszystkim uczestnikom zaangażowanym w rozwój systemów polityki międzynarodowej na zaproponowanie konkretnych definicji i kryteriów, standardów prawnych i etycznych, polityk publicznych i strategii biznesowych wraz z warunkami lub ograniczeniami promowania postępu w kierunku poprawy dobrostanu ludzi. Uczestnicy mogą się opowiadać za wolnym rynkiem (Friedman, 1970), silnymi rządami (Vogel, 2010), korporacyjną prawością moralną (Frederick, 1999) lub innymi podejściami. Zdefiniowanie i rozgraniczenie CSR i CSI to współzależne zadania osadzone w dwóch procesach, które oddziałują na siebie w rozwoju reżimu. Te dwa procesy to konceptualizacja (tj. definicja i delimitacja) oraz instytucjonalizacja (w tym przypadku rozumiana wąsko jako perswazja i negocjacje) (rys. 2.9). Rozwój reżimu angażuje wielu różnego rodzaju uczestników (tj. naukowców, aktywistów, menedżerów i urzędników publicznych) i zachodzi na poziomie zarówno krajowym, jak

i międzynarodowym (Putnam, 1988). Uczestnicy starają się zdefiniować i przyciągnąć zwolenników do stanowisk łączących argumenty koncepcyjne, teoretyczne, empiryczne i instytucjonalne.



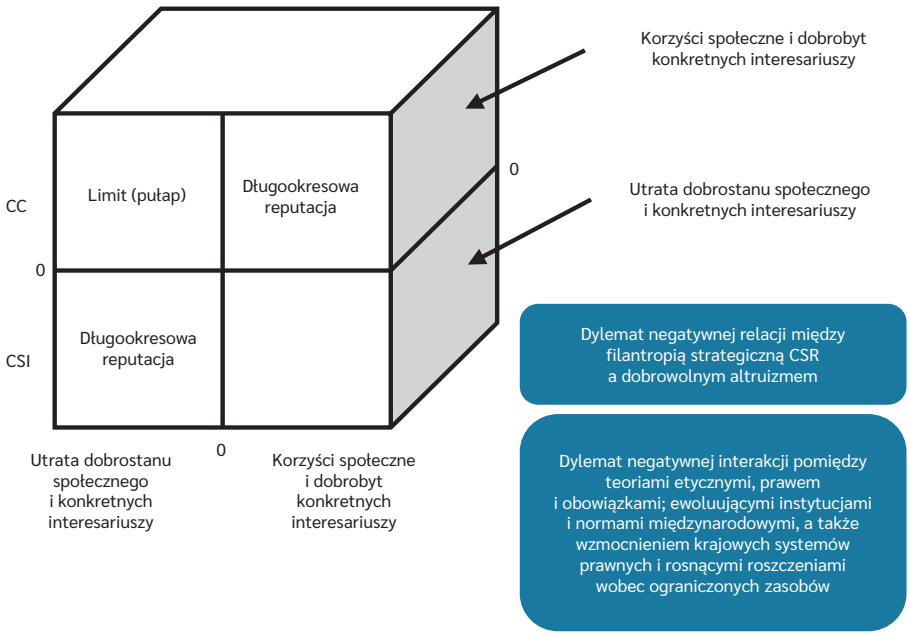
Rys. 2.9. Dylematy definiowania i delimitacji CSI i CSR w modelu pozytywnej relacji CSR i CSI Windsora

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Windsor, 2013).

Samo określenie „reżim" może oznaczać system polityczny lub administrację. Złożony termin „reżim polityki międzynarodowej" ma zupełnie inne znaczenie. Reżim polityczny to współpraca i zgodność między państwami narodowymi lub innymi podmiotami ponadnarodowymi (np. instytucjami międzynarodowymi, organizacjami pozarządowymi i przedsiębiorstwami), która wynika z i/lub zmierza do promowania zbieżności oczekiwań dotyczących standardów zachowania w pewnym obszarze będącym przedmiotem wspólnego zainteresowania (Hassel, 2008). System polityki może obejmować dowolną lub wszystkie powszechnie akceptowane normy zachowania, nieformalne ustalenia dotyczące zgodności oraz formalne instytucje służące do definiowania i wdrażania. Uczestnicy o różnych przekonaniach moralnych i interesach politycznych mogą współpracować w określonych obszarach problematycznych w celu opracowania wzajemnie akceptowalnych reżimów polityki międzynarodowej. Absolutne teorie etyczne konsekwencjalizmu i kantyzmu zakładają racjonalną zgodność. Teoria reżimu politycznego pomaga wyjaśnić, w jaki sposób bardzo różni uczestnicy mogą dobrowolnie przestrzegać oczekiwań i standardów uzgodnionych w drodze procesów konsensusu (Windsor, 2013). Rozprzestrzenianie się koncepcji sprawia, że CSR staje się „koncepcją klastra" pokrywającą się z etyką biznesu, obywatelstwem

korporacyjnym (*corporate citizenship* – CC), odpowiedzialnością przedsiębiorstw za środowisko (*corporate environmental responsibility* – CER) (lub szerzej zrównoważonym rozwojem), odpowiedzialnością środowiskową i społeczną przedsiębiorstw (*corporate environmental and social responsibility* – CESR), wynikami społecznymi przedsiębiorstw (*corporate social performance* – CSP), filantropią, teorią interesariuszy, zrównoważonym rozwojem jako koncepcją (*sustainable development*– SD) i potrójnym wynikiem finansowym (*triple bottom line* – TBL). W tej sekwencji wyłoniło się pięć logicznie odrębnych stanowisk: 1) zwolennik CSI, 2) debata na temat CSR dotycząca ścisłego przestrzegania zasad (anty-CSI lub antyaltruizm), 3) dobrowolny altruizm (określany jako CSR lub CC), 4) altruizm ograniczający strategiczną CSR, 5) CC jako odpowiedzialność wyraźnie polityczna. Badacz zaproponował 19 twierdzeń, które szczegółowo opisał w rozwinięciu założeń modelu (Windsor, 2013) (rys. 2.10):

1. Stopniowe narastanie wielu systemów polityki międzynarodowej zmieni kontekst instytucjonalny oraz naciski interesariuszy i wybory firm przeciwko CSI i na korzyść CSR.
2. Unikanie szkód CSI (-) poprawia dobrobyt społeczny znacznie bardziej niż korzyści CSR (+) w postaci ograniczonej strategicznej filantropii CSR lub mniej ograniczonego dobrowolnego altruizmu.
3. CSI (-) to strata w dobrobycie społecznym, w przypadku której zysk lub stały majątek akcjonariuszy występuje bezprawnie kosztem dobra niektórych interesariuszy, a tym samym dobra społecznego.
4. CSR ≥ 0 to: a) obowiązkowe, ścisłe przestrzeganie przepisów i zasad etyki, unikające CSI oraz b) korzyści w zakresie dobrobytu społecznego poprzez dobrowolne, pożądane korzyści w zakresie dobra niektórych interesariuszy.
5. Korzyści w zakresie dobrostanu niektórych interesariuszy przy utrzymaniu opieki społecznej na stałym poziomie w warunkach zgodności to zarządzanie relacjami z interesariuszami, które nie jest sprzeczne z CSR.
6. Stanowisko popierające CSR łączy obowiązkową zgodność (lub proste obywatelstwo) z jedną lub kilkoma z trzech różnych form dobrego obywatelstwa korporacyjnego: filantropią strategiczną CSR, dobrowolnym altruizmem oraz odpowiedzialnością polityczną.
7. Strategiczny CSR (działania podejmowane w granicach oceny biznesowej) teoretycznie promuje dobro niektórych interesariuszy i bogactwo akcjonariuszy; poprawia się dobrobyt społeczny.
8. Dowody na negatywne skutki CSI dla dobra społecznego potwierdzają zwiększone standardy zgodności i dobrowolne działania w zakresie samoregulacji.



Rys. 2.10. Dylematy w głównym modelu pozytywnej relacji CSR i CSI Windsora

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Windsor, 2013).

9. W przypadku braku zdecydowanie pozytywnych lub negatywnych dowodów ustalenia umiarkowanie negatywne, w większości neutralne lub umiarkowanie pozytywne potwierdzają CSR w ramach zasady oceny biznesowej.
10. Dolny limit lub dolna granica CSR jest argumentem, że CSI szkodzi dobrobytowi społecznemu.
11. Nie istnieją gospodarki czysto leseferystyczne (tj. nieuregulowane) wspierające CSI.
12. Tylko nieodpowiedzialne przedsiębiorstwo lokalizuje się po ujemnej stronie punktu 0.
13. Odpowiedzialne przedsiębiorstwo musi znajdować się w punkcie 0 lub na prawo od tego punktu.
14. CSI powoduje stratę w dobrobycie społecznym i interesariuszach niezależnie od horyzontu czasowego.
15. Relacja CSI do majątku akcjonariuszy to zysk w krótkim okresie i strata netto w dłuższej perspektywie.
16. CSR generuje korzyści w zakresie dobrobytu społecznego i interesariuszy niezależnie od horyzontu czasowego.

17. Relacja CSR do majątku akcjonariuszy to strata w krótkim okresie i zysk netto w dłuższej perspektywie.
18. Podczas gdy CSI zwiększy majątek akcjonariuszy w okresie podejmowania decyzji, utrata reputacji zmniejszy majątek akcjonariuszy netto w dłuższej perspektywie.
19. Funkcjonujący system prawny sprzyja egzekwowaniu praw człowieka.

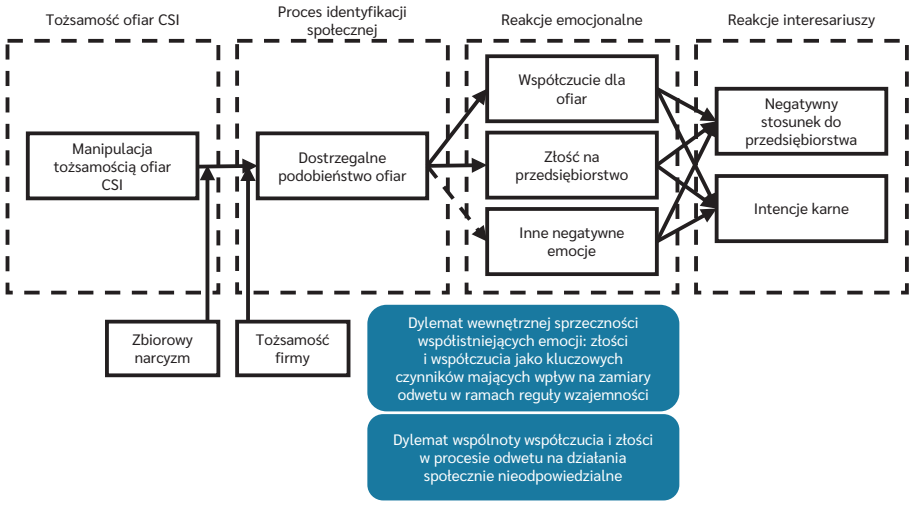
Podstawowymi elementami sytuacji, którą ilustruje rys. 2.10, są CSR i CSI, zyski lub straty w reputacji korporacyjnej wśród interesariuszy w krótkim i długim horyzoncie czasowym, zyski lub straty w majątku akcjonariuszy w krótkim i długim okresie oraz zyski lub straty w zakresie dobrobytu społecznego i interesariuszy w krótko- i długoterminowych horyzontach czasowych. CSR i CSI to działania w odniesieniu do motywów; inne elementy to efekty działalności lub konsekwencje wynikające z tych działań. CSR i CSI są bezpośrednio powiązane z dobrem społecznym i interesariuszami. CSR i CSI są bezpośrednio powiązane z krótkoterminowym majątkiem akcjonariuszy, ale także z długoterminowym majątkiem akcjonariuszy poprzez reputację firmy. Windsor (2013) w modelu prezentuje także schemat logiczny ewoluujących międzynarodowych ram instytucjonalnych i wyborów strategicznych na poziomie przedsiębiorstwa. To powiązanie obejmuje szczegółową strukturę logicznych relacji. Warunki rynkowe i ścisłe przestrzeganie wspólnie określają bogactwo akcjonariuszy. Badacz odnosi się także do piramidy Carrolla dotyczącej obszarów odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej i etycznej, gdzie filantropia pozostaje uznaniowym wyborem strategicznym (Carroll i Shabana, 2010). Autor, za Mackey i in. (2007), wprowadza pojęcie odpowiedzialności powierniczej jako długoterminowego, zrównoważonego tworzenia bogactwa poprzez ostrożne dbanie o aktywa, w tym o reputację przedsiębiorstwa i konkurencyjne innowacje. Wówczas może wystąpić jednookresowa (tj. jednorazowa) maksymalizacja bogactwa, ale ze szkodą dla długoterminowej reputacji i trwałego tworzenia bogactwa, jeśli wynika z niewłaściwego zachowania. CSI wiąże się z naruszeniem prawa i etyki wykraczającym poza zobowiązania prawne. Firma działająca zgodnie z zasadami etycznymi wpisuje się równocześnie w działania zgodne z prawem (choć u Windsora prezentowana jest wyraźna dominacja etyki nad prawem) i dzięki temu może uzyskać korzyści w krótkim okresie. Ważną relacją jest także relacja między filantropią strategiczną CSR a dobrowolnym altruizmem. Dobre obywatelstwo korporacyjne (CC) obejmuje dwa coraz silniejsze warianty wykraczające poza filantropię strategiczną CSR. Dobrowolny altruizm może być oddzielony od filantropii strategicznej CSR i wówczas oznacza, że firma decyduje się na altruistyczne zachowanie ze względu na wartości korporacyjne. Ponadto badacz wskazuje na kilka elementów wykraczających poza egzekwowanie prawa (tj. działania karne i cywilne), które mogą zachęcać do ścisłego przestrzegania przepisów, a także skierować

zachowania przedsiębiorstw w stronę filantropii strategicznej CSR i dobrowolnego altruizmu. Jednym z elementów jest polityka publiczna, która w pewnych krajach, np. w Skandynawii i Wielkiej Brytanii, bardziej wspiera CSR (np. Steurer in., 2012). Kolejnym elementem jest presja społeczna, szczególnie ze strony aktywistów (Baron, 2009). Jednym z elementów jest edukacja moralna wpływająca na wartości wyznawane przez menedżerów i korporacje (Waddock, 2008). Altruizm może się pojawić w przedsiębiorstwach stojących przed konkretnymi problemami, których nie można uniknąć. Jeśli znaczna część firm zdecyduje się zająć konkretnymi problemami, takie zachowanie generuje korporacyjny altruizm. Zgodnie z piątym stanowiskiem przedsiębiorstwa powinny działać na rzecz promowania demokracji wewnątrz i zapewniania dóbr publicznych na zewnątrz, czyli wszędzie tam, gdzie brakuje zdolności rządu (Scherer i Palazzo, 2007). Rozwój reżimu wiąże się z interakcją pomiędzy teoriami etycznymi, prawem i obowiązkami; ewoluującymi instytucjami i normami międzynarodowymi, a także wzmocnieniem krajowych systemów prawnych i rosnącymi roszczeniami wobec ograniczonych zasobów. Perspektywa reżimu uwzględniająca łącznie wymiar teoretyczny i polityczny może pomóc w wyjaśnieniu, w jaki sposób obowiązki przedsiębiorstw mogą z czasem wzrosnąć w wyniku interakcji polegającej na wzmacnianiu międzynarodowego konsensusu (tj. rozszerzaniu uzasadnionych żądań w zakresie praw człowieka) i na rozwoju gospodarczym wzmacniającym zasoby i możliwości przedsiębiorstw (tj. rozszerzaniu obowiązków i zaangażowania w przedsiębiorstwa realizujące prawa człowieka) (Windsor, 2013).

Problematyczne zależności między wieloma zmiennymi w modelu Windsora (2013) obfitują w kilka kluczowych *dylematów* związanych z negatywnymi powiązaniami między elementami, takich jak: *dylemat* możliwości zaistnienia negatywnej relacji CSI i CSR, *dylemat* rozłączności procesów konceptualizacji podstawowej i instytucjonalizacji CSI, *dylemat* negatywnej relacji między filantropią strategiczną CSR a dobrowolnym altruizmem oraz rozbudowany w swej treści *dylemat* negatywnej interakcji pomiędzy teoriami etycznymi, prawem i obowiązkami, ewoluującymi instytucjami i normami międzynarodowymi, a także wzmocnieniem krajowych systemów prawnych i rosnącymi roszczeniami wobec ograniczonych zasobów.

Ad h) *Model negatywnych reakcji interesariuszy Antonettiego i Maklana*

Antonetti i Maklan (2016b) proponują model intencji interesariuszy (rys. 2.11), opierając go na teorii tożsamości społecznej (Hogg i in., 1995; Tajfel i Turner, 1979) oraz teorii samokategoryzacji (Turner i in., 1987), a także wykorzystując swoje badania dotyczące rozszerzonego modelu moralnego oburzenia na społeczną nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa (Antonetti i Maklan, 2014).



Rys. 2.11. Dylematy w modelu negatywnych reakcji interesariuszy Antonettiego i Maklana
Źródło: opracowanie własne na podstawie (Antonetti i Maklan, 2016b).

Obie teorie oraz wspomniany model (Antonetti i Maklan, 2014) wskazują, jak ważne jest to, że ludzie klasyfikują się w kategoriach społecznych. Przynależność do określonej grupy ma wpływ na samoświadomość uczestników grupy i wpływa na ich zachowania (Haslam i Ellemers, 2005; Hogg i in., 1995). Teorie te dostarczają spójnych dowodów na faworyzowanie wewnątrzgrupowe. Według twórców modelu konsumenci nagradzają przedsiębiorstwa, które wspierają własne społeczności, a nie przedsiębiorstwa inwestujące w odległych geograficznie obszarach (Antonetti i Maklan, 2016; Russell i Russell, 2010). Przedstawione powyżej w opisie modelu Lange i Washburna (2012) koncepcyjne badanie dotyczące wpływu tożsamości społecznej na reakcje na CSI sugeruje, że postrzeganie osób dotkniętych zdarzeniem jako podobnych do siebie prowadzi do oceny zdarzenia jako bardziej negatywnego. Kiedy już uformują się kategorie własne i obce, najbardziej skupiamy się na tych, które należą do nas (Brewer, 1979; Tajfel i in., 1971). Jednakże efekt ten jest mniej uogólniany, niż się czasem zakłada (Brewer, 2007; Haslam i Ellemers, 2005), i opiera się na psychologicznej ocenie względnej odrębności obu grup (Jetten i in., 2004). Na kategoryzację grupy społecznej wpływają cechy osobowe i bodźce kontekstowe (Ashmore i in., 2004; Phinney, 1996). Naukowcy badają, w jaki sposób jednostki identyfikują się z różnymi grupami społecznymi lub odróżniają się od nich (np. Leach i in., 2008). Badając reakcje na CSI, Antonetti i Maklan (2016b) skupiają się na tym, jak jednostki oceniają ofiary różnych narodowości. Badacze kierują się obserwacją, że tożsamość narodowa reprezentuje łatwo dostępną formę tożsamości zbiorowej, która często jest istotna dla jednostek (Ashmore in., 2004; Brewer, 2007), zwłaszcza

w postrzeganiu CSI (Lange i Washburn, 2012). Co więcej, dyskryminacja ze względu na tożsamość narodową często wynika z prostego postrzegania cudzoziemców jako mniej podobnych do nas (i do siebie) (Branscombe i Wann, 1994; Henderson-King i in., 1997; Rubin i in., 2010). W kontekście CSI uzasadnione jest zatem oczekiwanie, że zgodnie z modelem Lange i Washburna (2012) interesariusze będą przetwarzać informacje na temat tożsamości i że ta ocena podobieństwa będzie miała konsekwencje dla uprzedzeń wewnątrzgrupowych.

W modelu ważnym elementem są emocjonalne reakcje na CSI. Często wynikają one z emocji (Antonetti i Maklan, 2014; Cronin in., 2012; Grappi i in., 2013a; 2013b; Romani i in., 2013), które pośredniczą we wpływie ocen poznawczych na zachowanie (Antonetti i Maklan, 2014; Grappi i in., 2013b). Podobny proces dotyczy uprzedzeń wewnątrzgrupowych: postrzegane podobieństwo to ocena poznawcza związana z silniejszymi reakcjami emocjonalnymi.

Według autorów modelu (Antonetti i Maklan, 2014; 2016b) badania nad reakcjami na nieodpowiedzialne zachowania przedsiębiorstw rozwinęły tę definicję moralnego oburzenia (np. Cronin i in., 2012; Grappi i in., 2013a; Romani i in., 2013) bez wystarczającej krytycznej analizy leżących u jej podstaw założeń. Podczas gdy Lindenmeier i in. (2012) empirycznie badają związek między postrzeganą (nie)uczciwością zachowań korporacyjnych a poczuciem moralnego oburzenia, większość badań jedynie zakłada, że nieetyczne zachowanie powoduje uczucie słusznego gniewu lub moralnego oburzenia. Biorąc pod uwagę, że w wielu przypadkach nieodpowiedzialnych zachowań korporacyjnych obserwatorzy nie ponoszą bezpośrednio konsekwencji naruszenia etyki, można uznać to założenie za uzasadnione. Jednakże dostępne dowody są niejasne i dokładnie nie wiadomo, jakie są różnice między moralnym oburzeniem a uczuciem złości. Istnieją m.in. dowody na to, że tożsamość ofiar nieetycznych zachowań ma wpływ na poziom generowanego oburzenia (Batson i in., 2009). Badacze odkryli, że oburzenie moralne jest znacznie większe, gdy ofiary mają tę samą tożsamość obserwatora, co podważa pogląd, że oburzenie moralne jest spowodowane po prostu niepotwierdzeniem normy moralnej (Lindenmeier i in., 2012). Zgodnie z opisaną powyżej charakterystyką moralnego oburzenia postrzegana niesprawiedliwość jest oceną poznawczą związaną bezpośrednio z tą emocją. Co więcej, oczekuje się, że wpływ wszystkich pozostałych czynników poznawczych, aktywowanych oceną nieodpowiedzialnego zachowania przedsiębiorstw, będzie pośredniczyć przez postrzeganą nieuczciwość. Istnieją obszerne dowody pokazujące, w jaki sposób postrzeganie (nie)uczciwości jest powiązane z gniewem. Badacze zajmujący się psychologią społeczną (Carlsmith i in., 2002; Darley i Pittman, 2003), zachowaniami organizacyjnymi (Gibson i Callister, 2009) oraz marketingiem (Cronin i in., 2012; Grappi i in., 2013b; Lindenmeier i in., 2012) stwierdzają, że poczucie, że instytucja lub organizacja

zachowuje się niesprawiedliwie, wywołuje reakcje gniewne. Badacze analizowali także uczucie złości spowodowane nieuczciwym zachowaniem przedsiębiorstw w kontekście teorii sprawiedliwości, rozróżniając sprawiedliwość dystrybutywną (uczciwość wyników) i sprawiedliwość proceduralną (uczciwość procesu) (Barclay i in., 2005; Mullen i Skitka, 2006). W kontekście nieodpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstw dotychczasowe badania koncentrowały się wyłącznie na gniewie wywołanym nieuczciwymi skutkami (Grappi i in., 2013b; Lindenmeier i in., 2012), choć można zasadnie oczekiwać, że przyszłe badania skupią się także na sprawiedliwości proceduralnej.

Według badaczy inną negatywną emocją jest chciwość (Antonetti i Maklan, 2014; 2016). Badania wymiaru sprawiedliwości wykazały, że motywy przypisywane sprawcom są ważne w wywoływaniu reakcji emocjonalnych (Crossley, 2009), a chciwość to dobrze udokumentowana motywacja, którą ludzie zwykle wyciągają w obliczu wątpliwych praktyk korporacyjnych (McGovern i Moon, 2007). Atrybucje chciwości są również ważnym elementem psychologii nienawiści i z tego punktu widzenia powinny być kluczowymi czynnikami motywującymi do odwetu za nieodpowiedzialne zachowanie przedsiębiorstw (Sternberg, 2003). Zgodnie z istniejącymi badaniami dotyczącymi postrzegania zemsty i sprawiedliwości (Crossley, 2009) postrzeganą chciwość definiuje się jako przekonanie, że sprawca wyrządza innym krzywdę w celu osiągnięcia osobistej korzyści. Motywacją chciwych zachowań są oportunizm i egoizm. Kiedy przestępstwo przypisuje się jedynie zaniedbaniu, chęć zemsty jest stosunkowo osłabiona (Darley i Pittman, 2003), ale intensywność reakcji jest większa, gdy naruszenie jest postrzegane jako umyślne (Baumeister i in., 2001). Rozsądnie jest zatem oczekiwać, że przypisywanie chciwości prawdopodobnie wpłynie na doświadczenia moralnego oburzenia. Nieco trudniej jest dokładnie zrozumieć, w jaki sposób postrzegana chciwość wywiera wpływ na reakcje emocjonalne.

Przypisanie winy jest bardzo ważne przy określaniu reakcji gniewu. Jest to spójne z teorią atrybucji (Weiner, 1985), a także z badaniami w kilku dziedzinach, takich jak psychologia sprawiedliwości i zemsty (Alicke, 2000; Barclay i in., 2005; Darley i Pittman, 2003) oraz badania gniewu w kontekstach marketingowych (Bonifield i Cole, 2006). Teoretyczne wyjaśnienia różnią się pod względem tego, czy wpływ jest bezpośredni, czy za pośrednictwem innych zmiennych, a także w jaki sposób wina wiąże się z innymi wymiarami oceny. Z negatywnymi emocjami wiąże się także poczucie winy (Antonetti i Maklan, 2014; 2016). Prace nad przypisaniem winy sugerują, że wnioski na temat motywów sprawców wzmacniają ich winę: w pewnych okolicznościach postrzegana chciwość prowadzi do winy (Averill, 1982; Ohbuchi i in., 1989). Jednakże w obliczu nieodpowiedzialnego zachowania przedsiębiorstw rozsądne jest założenie, że ludzie zaczną od przypisania winy, a to z kolei spowoduje przypisanie chciwości (Crossley, 2009). Jeśli jednostki nie posiadają wcześniejszych

informacji na temat motywacji działań korporacyjnych, wina powinna informować o postrzeganej chciwości, a nie odwrotnie. Jest to spójne z badaniem dotyczącym zemsty klientów, które wykazało, że gdy konsumenci oceniają przyczyny złego świadczenia usług, przypisywanie winy poprzedza postrzeganie chciwości korporacji (Grégoire i in., 2010; Joireman i in., 2013).

Według badaczy (Antonetti i Maklan, 2014; 2016b) twierdzenie, że oceny społeczne wyzwalają stany emocjonalne, poparte jest znaczącymi dowodami. Przywiązanie do grupy ewoluuje, a z biegiem czasu jedyne poznawcze skojarzenie związane jest z głębszym zaangażowaniem emocjonalnym (Jackson, 2002). Dlatego też rozsądne jest oczekiwanie, że społeczna ocena postrzeganego podobieństwa wywoła emocjonalne reakcje. Postrzegane podobieństwo prawdopodobnie będzie miało wpływ na dwie emocje: współczucie i złość. Współczucie jest współczującą odpowiedzią na troskę o innych i na ich cierpienie (Gruen i Mendelsohn, 1986; Loewenstein i Small, 2007; Wispé, 1986). Terminu tego nie należy mylić z empatią – emocją charakteryzującą się umiejętnością przyjęcia perspektywy innej osoby i jej przeżycia na nowo. Współczucie nie wymaga przyjmowania perspektywy i jest reakcją intuicyjną (Loewenstein i Small, 2007; Small i Simonsohn, 2008). Kiedy wzrasta postrzegane podobieństwo, jednostki mogą doświadczyć silniejszego współczucia. Więcej współczucia doświadczamy, oceniając cierpienie pojedynczej, możliwej do zidentyfikowania osoby, niż gdy uwzględniamy potrzeby dużej grupy (Small i Loewenstein, 2003). Większe postrzegane podobieństwo powinno ułatwić identyfikację ofiar, a tym samym zwiększyć współczucie, które jest obciążone samokategoryzacją (Loewenstein i Small, 2007; Stürmer i in., 2005; Zaki, 2014).

W modelu bardzo ważnym elementem jest kluczowa, emocjonalna reakcja interesariuszy w postaci gniewu/oburzenia i współczucia. Antonetti i Maklan (2016b) twierdzą, że osoby, które odczuwają jedynie współczucie, prawdopodobnie nie podejmą bezpośredniego działania, aby pomóc ofiarom niesprawiedliwości; jednakże współczucie połączone z gniewem prawdopodobnie doprowadzi do działania (Fernando i in., 2014). Z drugiej strony, gniew jest konsekwentnie kojarzony z chęcią ukarania sprawcy. Dlatego badacze rozróżniają wpływ współczucia i złości na decyzje i negatywne postawy wobec przedsiębiorstwa. Kilka modeli behawioralnych sugeruje, że postawy najlepiej konceptualizować jako poprzedzające intencje behawioralne. W tym kontekście Antonetti i Maklan (2016b) spodziewają się, że kształtowanie negatywnego podejścia do korporacji uwikłanej w CSI zwiększa prawdopodobieństwo, że poszczególne osoby podejmą odwet w przyszłości. Ponieważ zarówno współczucie, jak i złość powstają w wyniku oceny przykrych wydarzeń, obie emocje powodują negatywną ogólną ocenę korporacji (Baumeister i in., 2007). Negatywne postawy pojawią się niezależnie od tego, jak kosztowne i/lub skuteczne mogą być odwety (Webb i Sheeran, 2006). Dlatego zarówno złość, jak i współczucie

działają jako sygnały świadczące o powadze naruszenia i szkodzą reputacji organizacji. Badacze zidentyfikowali także zjawisko narcyzmu zbiorowego i przeciwstawili go tożsamości firmy. Narcyzm zbiorowy, definiowany jako „emocjonalna inwestycja w nierealistyczne przekonanie o wielkości własnej grupy", wiąże się z agresją międzygrupową i wzmożonym postrzeganiem zagrożenia. Uczeni argumentowali, że zmienna ta reprezentuje dysfunkcyjną formę identyfikacji z grupą własną, co sugeruje automatyczną niechęć do grup obcych (Brewer, 1999). W tym kontekście narcyzm zbiorowy potencjalnie wyjaśnia, w jaki sposób ludzie mogą lekceważyć cierpienie grupy obcej. Podczas gdy pozytywna identyfikacja z grupą własną wzmacnia promowanie interesów własnej grupy (Russell i Russell, 2010), gloryfikacja wewnątrzgrupowa typowa dla narcyzmu zbiorowego może lepiej wyjaśniać dyskryminację w grupie obcej i względne dyskontowanie grupy obcej powodującej krzywdę i cierpienie (Brewer, 1999; Golec de Zavala i in., 2013). Narcyzm zbiorowy różni się od innych form gloryfikacji wewnątrzgrupowej, ponieważ implikuje poczucie niepewności i dużą wrażliwość na zagrożenie wewnątrzgrupowe. Zbiorowym narcyzmom dyskryminującym ofiary na podstawie ich tożsamości przeciwstawna może być strategia ochronna firmy eksponująca jej tożsamość (Antonetti i Maklan, 2016b). Model ten wprowadza nowy ważny czynnik poprzedzający reakcje na CSI: postrzeganie ofiar wpływające na emocje doświadczane przez obserwatorów i ich prawdopodobieństwo odwetu. Istniejące badania skupiają się na ocenie specyfiki, sytuacji lub przekonań na temat odpowiedzialnej firmy (Antonetti i Maklan, 2014; Cronin i in., 2012; Hoffmann i Müller, 2009). Antonetti i Maklan (2016b) pokazują, że indywidualna ocena ofiar nieodpowiedzialnych zachowań wpływa na prawdopodobieństwo i intensywność ich reakcji.

Dylematem jest wewnętrzna sprzeczność współistniejących emocji: złości i współczucia jako kluczowych czynników mających wpływ na zamiary odwetu w ramach reguły wzajemności. Zgodnie z wcześniejszymi badaniami w niniejszym modelu przyjęto, że współczucie i złość niezależnie wpływają na postrzegane podobieństwa na reakcje interesariuszy. Najnowsze dowody sugerują jednak, że emocje te działają wspólnie (Fernando i in., 2014), co rodzi pytanie o to, czy złość i współczucie mogą być ze sobą powiązane w jakiś strukturalny sposób. Z drugiej strony, te dwie emocje mają różny wpływ na postawy i zamiary odwetu, co sugeruje, że odgrywają odrębne role.

Ad i) *Model zapomnienia o nieodpowiedzialności Meny i in.*

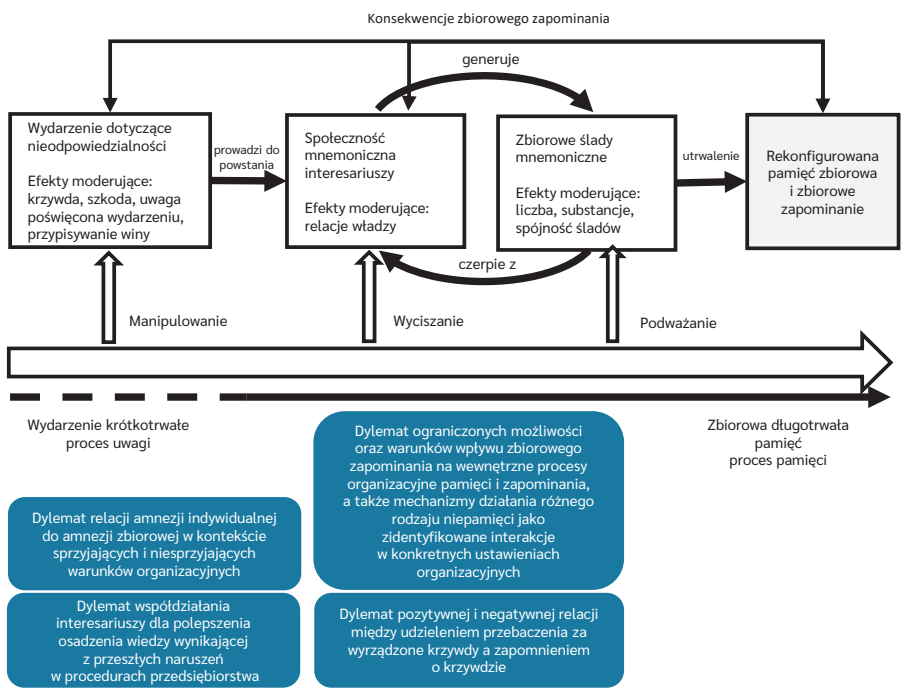
Mena i in. (2016), opierając się na badaniach pamięci społecznej, w swoim modelu (rys. 2.12) pokazują, jak może przebiegać proces zbiorowego zapominania. Proponują, aby poważny przypadek społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa prowadził do powstania społeczności mnemonicznej interesariuszy, która

podziela wspólne wspomnienia przeszłych wydarzeń. Społeczność ta generuje ślady mnemoniczne, a następnie czerpie z nich, aby na przestrzeni czasu podtrzymywać zbiorową pamięć o przeszłym wydarzeniu. Oprócz naturalnej entropicznej tendencji do zapominania, pamięć zbiorowa jest również podważana przez instrumentalną „pracę zapominania/proces zapominania", którą badacze konceptualizują w tym modelu. Zapominanie wiąże się z manipulowaniem krótkoterminowymi warunkami wydarzenia, wyciszaniem „pamiętaczy" i podważaniem zbiorowych śladów mnemonicznych podtrzymujących wersję przeszłości. Proces ten może skutkować rekonfiguracją pamięci zbiorowej i zbiorowym zapomnieniem o zdarzeniach związanych z nieodpowiedzialnością korporacyjną. Zbiorowe zapominanie może mieć pozytywne i negatywne konsekwencje dla przedsiębiorstwa, jego interesariuszy i społeczeństwa.

Aby pomóc w konceptualizacji zbiorowego zapominania o zdarzeniach związanych z nieodpowiedzialnością korporacyjną, Mena i in. (2016) prezentują kilka ważnych krótkoterminowych warunków nieodłącznie związanych ze zdarzeniem nieodpowiedzialności korporacyjnej: stopień szkody dla interesariuszy, poziom uwagi, jaką poświęca się danemu wydarzeniu oraz przypisanie winy. Warunki te mogą prowadzić do powstania społeczności mnemonicznej obejmującej przedsiębiorstwo oraz interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Powstała w ten sposób społeczność mnemoniczna interesariuszy generuje ślady mnemoniczne, jak i czerpie z nich po to, aby zapamiętać i zapomnieć niektóre aspekty przeszłego wydarzenia. Korzystając ze śladów mnemonicznych, członkowie społeczności negocjują wspólną pamięć o wydarzeniu, które może zmieniać się w czasie. Tę zbiorową pamięć można również kształtować poprzez proces zapominania, co może obejmować manipulowanie krótkoterminowymi warunkami wydarzenia, wyciszanie konkretnych interesariuszy i podważanie śladów mnemonicznych. Zapominanie, że proces zakończył się sukcesem, powoduje rekonfigurację zbiorowej pamięci o przeszłym wydarzeniu związanym z nieodpowiedzialnością korporacyjną. Autorzy wyjaśniają, że zwiększa to prawdopodobieństwo, że społeczność mnemoniczna zapomni o zdarzeniu. Może to mieć pozytywne konsekwencje, takie jak utrzymanie tożsamości, ale także negatywne konsekwencje, jak brak uczenia się na błędach z przeszłości.

Nieodpowiedzialność korporacyjna wiąże się z wyrządzaniem przez przedsiębiorstwo szkody swojemu otoczeniu, świadomie lub nie (Campbell, 2007; Minor i Morgan, 2011; Scherer i Palazzo, 2007). Wydarzenie dotyczące nieodpowiedzialności korporacyjnej to zwarta w czasie sekwencja działań (Hoffman i Ocasio, 2001; Nigam i Ocasio, 2010), z którą firma jest ściśle powiązana. Działania te generują znaczące negatywne konsekwencje dla interesariuszy, a zatem zagrażają legitymizacji przedsiębiorstwa i mogą prowadzić do dalszych negatywnych skutków dla firmy, w tym kar finansowych lub upadłości (Fleming i Jones, 2013; Godfrey i in., 2009; Lin-Hi i Müller, 2013). Ogólnie rzecz biorąc, uczeni mają tendencję do

badania trzech ważnych krótkoterminowych warunków zdarzenia wynikającego z nieodpowiedzialności korporacyjnej, które wpływają na początkową zbiorową pamięć o zdarzeniu. Należą do nich: 1) szkoda, jaką wyrządza to wydarzenie, 2) uwaga poświęcona zdarzeniu, 3) sposób przypisywania winy (Shrivastava i in., 1988). Zdarzenia związane z nieodpowiedzialnością przedsiębiorstwa powodują różny stopień szkód dla kilku wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy (Barnett, 2014; Schrempf-Stirling i in., 2016). Najbardziej oczywistą szkodą jest utrata życia ludzkiego. Jednak zdarzenia wynikające z nieodpowiedzialności korporacyjnej mogą generować bardziej powszechne szkody, mające wpływ na wiele zainteresowanych stron, takie jak utrata życia np. zwierząt i utrata środków do życia w lokalnej społeczności. Różnorodność i złożoność szkody spowodowanej przez dane wydarzenie może generować znaczną niepewność wśród interesariuszy. Niepewność może być jednostronna i redukowana poprzez skupienie uwagi na zdarzeniach. Zdarzenia związane z nieodpowiedzialnością przedsiębiorstwa przyciągają uwagę na różnym poziomie. Im bardziej skupiona jest uwaga interesariuszy, tym większe prawdopodobieństwo, że wydarzenie wywoła reakcje interesariuszy i tym bardziej istotne będzie dla zainteresowanych stron i ogółu społeczeństwa.



Rys. 2.12. Dylematy w modelu zapomnienia o nieodpowiedzialności Meny i in.

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Mena i in., 2016).

W modelu koncepcyjnym Meny i in. (2016) wyjaśniają, w jaki sposób niektóre zdarzenia związane z nieodpowiedzialnością korporacyjną są zapominane pomimo ich traumatycznego charakteru. Teorie pamięci społecznej i organizacyjnej wsparły badaczy w stworzeniu propozycji, aby zdarzenie związane z nieodpowiedzialnością korporacyjną mogło utworzyć społeczność mnemoniczną interesariuszy składającą się z różnych aktorów, których łączy szczególne wspomnienie tego wydarzenia. Społeczność ta generuje ślady mnemoniczne i czerpie z nich, starając się zachować aktualność tej zbiorowej pamięci. Badacze skupili się na tym, jak proces zapominania może utrudniać takie próby. Zapomnienie może na krótką metę manipulować bezpośrednimi reakcjami na wydarzenie, a w dłuższej perspektywie uciszyć członków społeczności mnemonicznej i podważyć zbiorowe ślady mnemoniczne. Chociaż inne czynniki mogą również prowadzić do zbiorowego zapomnienia, badacze sugerują, że proces zapominania może ułatwić rekonfigurację pamięci zbiorowej i zbiorowe zapomnienie o zdarzeniu wynikającym z nieodpowiedzialności korporacyjnej. Na to, czy proces zapominania zakończy się sukcesem, wpłynie kilka efektów łagodzących. Jak twierdzą Mena i in. (2016), rozsądnie jest założyć, że będą zdarzać się przypadki, w których próby zachęcania do zbiorowego zapominania się nie powiodą lub przynajmniej nie będą tak skuteczne, jak oczekiwano. Jednym ze sposobów zidentyfikowania najistotniejszych warunków brzegowych procesu zapominania w modelu jest zbadanie efektów łagodzących, które mogą sprawić, że proces ten będzie mniej lub bardziej skuteczny. Badacze podchodzą do tego zagadnienia w ten sposób, ponieważ nie oczekują, że jeden rodzaj procesu zapominania będzie w ogóle skuteczniejszy od innego. Chociaż proces zapominania można przeprowadzić w pojedynczych przypadkach (np. tylko na początku zdarzenia), zakładają, że jest on najskuteczniejszy, gdy jest prowadzony z rozłożeniem w czasie, w odpowiedzi na zmieniające się i przypadkowe warunki. Co więcej, autorzy pokazują, jak firmy mogą manipulować początkowymi warunkami zdarzeń związanych z nieodpowiedzialnością korporacyjną, w szczególności poprzez odmowę lub przyjęcie odpowiedzialności. Chociaż wybór takich krótkoterminowych reakcji prawdopodobnie ukształtuje długoterminowy proces pamięci zbiorowej, nie powstrzymuje to przedsiębiorstw i innych aktorów zainteresowanych zapominaniem od podejmowania pracy polegającej na zapominaniu jednocześnie lub w późniejszych momentach. Mówiąc dokładniej, badacze identyfikują pięć efektów łagodzących, które mogą wpływać na skuteczność procesu zapominania (Mena i in., 2016):

- Po pierwsze, początkowe warunki zdarzeń wynikających z nieodpowiedzialności korporacyjnej (stopień szkody, poziom przyciągnięcia uwagi i przypisanie winy) prawdopodobnie określą ilość pracy związanej z manipulowaniem zapominaniem wymaganą do skutecznego doprowadzenia do zbiorowego

zapomnienia o zdarzeniu. Kiedy poziom szkód i uwagi związanych z wydarzeniem wynikającym z nieodpowiedzialności korporacyjnej jest wysoki i kiedy organizacja jest jednoznacznie obwiniana za to wydarzenie, proces zapomnienia prawdopodobnie będzie mniejszy (nastąpi zwiększone dążenie do zapominania przez organizację, ale jednocześnie zmniejszy się chęć do zapomnienia przez pokrzywdzonych). Dzieje się tak dlatego, że wydarzenie z natury będzie bardziej zapadać w pamięć ze względu na jego emocjonalny wydźwięk.

- Po drugie, władza musi niezmiennie odgrywać rolę w określeniu, czy aktorzy zaangażowani w zapominanie są w stanie skutecznie uciszyć interesariuszy i przeszkodzić w tworzeniu silnej społeczności mnemonicznej. Poziom władzy, jaką posiadają członkowie społeczności mnemonicznej, będzie miał wpływ na ich zdolność do wykonywania autorytatywnej pracy zapamiętywania. Kiedy osoby pamiętające będą w stanie koordynować i angażować się w zorganizowane działania mnemoniczne, wyciszenie ich będzie trudniejsze i będzie mniej prawdopodobne, że doprowadzi do szybkiego zbiorowego zapominania. To samo dotyczy sytuacji, gdy osoby pamiętające są mniej przychylne wobec przedsiębiorstwa, co zmniejszy prawdopodobieństwo, że ich zbiorowa narracja zostanie przejęta. Zbiorowe pamiętanie lub zapominanie o przeszłym wydarzeniu będzie zatem w dużej mierze zależeć od walki mnemonicznej, która nastąpi, oraz od siły zaangażowanych aktorów.
- Po trzecie, choć podważanie śladów mnemonicznych w różnych momentach może przyspieszyć zbiorowe zapominanie, będzie to zależeć od liczby, treści i spójności tych śladów. Kiedy zbiorowe ślady mnemoniczne są liczne i łatwo dostępne dla interesariuszy, jest mniejsze prawdopodobieństwo, że proces zapomnienia ułatwi szybkie zapominanie zbiorowe, ponieważ interesariusze mogą łatwiej korzystać z tych śladów, aby wspólnie je zapamiętać. Kiedy ślady mnemoniczne istnieją, ale są sprzeczne lub rozproszone, firmy zaangażowane w zdarzenie związane z nieodpowiedzialnością korporacyjną mogą łatwiej ułożyć alternatywne narracje. W takich przypadkach zapomnienie będzie prawdopodobnie skuteczniejsze. Na wysiłki mające na celu podważenie pamięci zbiorowej wpływać będzie także intensywność emocji związanych ze śladami mnemonicznymi. Jeśli ślady zostaną zinstytucjonalizowane i uznane za oczywiste (tj. niemarginalne) w społeczności mnemonicznej, zapominanie będzie prawdopodobnie mniej skuteczne w przyspieszaniu procesu zbiorowego zapominania.
- Po czwarte, szybkość, z jaką przedsiębiorstwo bierze na siebie pełną odpowiedzialność za zdarzenie i prosi interesariuszy o przebaczenie, prawdopodobnie ułatwi zbiorowe zapominanie, zwłaszcza jeśli firma przeprowadzi istotne

zmiany, aby zapobiec ponownemu wystąpieniu podobnych zdarzeń. Jednakże, podczas gdy przedsiębiorstwo może poprosić o przebaczenie od samego początku (bezpośrednio po zdarzeniu), może nadal zapominać w tym samym czasie lub później. W niektórych przypadkach firma może przyjąć na siebie odpowiedzialność, ale nadal będzie się starała uciszyć niektórych interesariuszy. Dlatego zapominanie będzie skuteczniejsze i doprowadzi do szybszego zapomnienia zbiorowego, gdy wszystkie trzy rodzaje pracy będą wykonywane w miarę upływu czasu i gdy odpowiedzialność zostanie przejęta na siebie, a nie zaprzeczona lub przyznana dopiero długo po zdarzeniu.

- Po piąte, jeśli wydarzenie jest pojedyncze i niepowtarzalne w konkretnym obszarze organizacji – co czyni je samodzielnym wydarzeniem – wówczas zapomnienie będzie trudniejsze do osiągnięcia, niż gdyby wydarzenie było jednym z wielu podobnych wydarzeń. Dzieje się tak z powodu grupowania zdarzeń. Zapomnienie można przyspieszyć, jeśli wydarzenie zostanie uznane za „problem branżowy", a nie problem indywidualnej organizacji.

Do *problematycznych* kwestii w modelu należy zaliczyć m.in.: określenie możliwości oraz warunków wpływu zbiorowego zapominania na wewnętrzne procesy organizacyjne pamięci i zapominania, a także mechanizmy działania różnego rodzaju niepamięci jako zidentyfikowane interakcje w konkretnych ustawieniach organizacyjnych. Ważny jest tu także *dylemat* relacji amnezji indywidualnej do amnezji zbiorowej w kontekście sprzyjających i niesprzyjających warunków organizacyjnych. Pozostaje jeszcze pytanie: jak zewnętrzni i wewnętrzni interesariusze mogą współdziałać w bardziej znaczący sposób, aby osadzić wiedzę wynikającą z przeszłych naruszeń w procedurach przedsiębiorstwa? A także: jakie są relacje między udzieleniem przebaczenia za wyrządzone krzywdy a zapomnieniem o krzywdzie?

Zaprezentowane teoretyczne modele społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa świadczą o przyroście wiedzy z zakresu CSI. Pierwsze modele w wąskim zakresie pozwalały na identyfikację interesariuszy przedsiębiorstwa, przesuwając się po kontinuum od nieudolnego CSR do rozwiniętego CSI. Dalej zwrócono uwagę na potencjał integracyjny obu koncepcji: CSI i CSR, ale z uwzględnieniem dychotomii, która paradoksalnie może być podstawą w ustalaniu poziomów i zakresu społecznej nieodpowiedzialności. Kolejny krok w kierunku przeformułowania CSR za pomocą jego zintegrowanego komponentu CSI dotyczy sugestii, że CSR nie może istnieć bez koncepcji CSI w jej systemie ram pojęciowych, a CSR i CSI działają jako przeciwstawne siły w systemowej całości. W kolejnych modelach badacze rozważają wpływ subiektywnego rozumienia i interpretacji zachowań przedsiębiorstwa na postrzeganie społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, a także na zapobieganie społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Następnie, w toku rozwoju wiedzy o CSI, powstają modele kontynuujące uzasadnienie dla integracji

oraz uwypuklające pozytywną relację: CSR i CSI, a także modele wskazujące ważność intencji oraz negatywnych reakcji interesariuszy. Następnie potrzeba precyzyjnego uchwycenia zróżnicowanej kategorii, jaką jest społeczna nieodpowiedzialność, owocuje prezentacją modeli o wyrafinowanych, interdyscyplinarnych rozważaniach, w których badacze pokazują, jak może przebiegać np. proces zbiorowego zapominania oraz powstania społeczności mnemonicznej interesariuszy, która podziela wspólne wspomnienia przeszłych wydarzeń.

Rozwój modelowania społecznej nieodpowiedzialności zapewnia coraz to nowe akcenty, będące pogłębianiem tematyki, jako odpowiedzi na jej wyjątkowo problematyczny charakter oraz dynamikę zmian współczesnych przedsiębiorstw, ich interesariuszy i całego otoczenia społeczno-gospodarczego.

Rozdział 3

Dylematy rozszerzonej konceptualizacji (instytucjonalizacji) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

3.1. Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa jako koncepcja zarządzania – przesłanki i synteza modelowego ujęcia

Koncepcje zarządzania stanowią systemowy instrument w zarządzaniu[1] stosowany na wszystkich jego poziomach, a dotyczący określonego obszaru działalności przedsiębiorstwa[2]. Społeczna nieodpowiedzialność zaliczana jest do koncepcji zarządzania o zdecydowanie negatywnych konotacjach, z perspektywy zarówno oceny założeń, jak i wpływu na efekty i konsekwencje negatywnej działalności przedsiębiorstwa (Clark i in., 2022; Lange i Washburn, 2012). Analizowana literatura przedmiotu dostarcza dowodów na to, że mimo słabo ugruntowanego zestawu pojęć CSI można uznać za koncepcję zarządzania z kilku powodów, które również przysparzają problemów interpretacyjnych.

Po pierwsze, *koncepcję zarządzania można traktować jako rodzaj meta-poziomu systemu zarządzania* (Nowosielski, 2010; Sokołowska, 2013). Oczekiwana dojrzałość rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa zapewnia jej systemowe ujęcie, przenikające każdy wymiar i obszar działalności przedsiębiorstwa. Ważnym, komplementarnym jej elementem jest

[1] Według Zimniewicza (2003) pojęcie „instrument zarządzania" jest ogólną konstrukcją myślową, która mieści w sobie wiele szczegółowych terminów występujących w zarządzaniu.

[2] Zdaniem Nowosielskiego (2010) integralnym elementem koncepcji są metody zarządzania typowe dla danej koncepcji. Metody zarządzania oznaczają określone sposoby postępowania służące rozwiązywaniu kompleksu zadań związanych ze zdefiniowanym problemem z zakresu organizacji i zarządzania. Z kolei technika zarządzania to określony sposób postępowania, zmierzający do rozwiązania jednego zadania.

identyfikowanie społecznie nieodpowiedzialnych działań i odpowiednia reakcja na nie (por. Cruz i in., 2014; Keig i in., 2015; Kotchen i Moon, 2012). Ale jeśli jednak potraktować CSI jako odrębnie, często równolegle istniejącą koncepcję, będzie ona charakteryzowała się specyficznymi elementami oraz procesem przebiegu. A także będzie miała swoje, zazwyczaj w większości pozytywne (jako pochodna CSR), instrumentarium zarządzania, stosowane w niepełnym zakresie, niewłaściwie, wadliwie i dysfunkcjonalnie. Może także wypracować swoje sposoby zarządzania oparte na manipulacji, negatywnych wartościach, emocjach, efektach i konsekwencjach. Ważnym *dylematem* do rozstrzygnięcia w kontekście tego powodu zaliczenia CSI do kanonu koncepcji zarządzania jest potencjalna możliwość zaistnienia dojrzałej formy koncepcji społecznej nieodpowiedzialności w opozycji do równie dojrzałej formy społecznej odpowiedzialności. Prawdopodobnie zatem możliwa jest nie tylko sytuacja, w której im wyższy poziom rozwoju CSR, tym większa eliminacja CSI, ale także wysoki poziom CSR może sprzyjać rozwojowi CSI. Ponadto można założyć, że obie koncepcje, w ujęciu systemowym, powinny być zintegrowane z systemem zarządzania przedsiębiorstwem. Stopień tej integracji zależy od poziomów rozwoju koncepcji oraz ich wzajemnej integracji i dezintegracji.

Po drugie, *koncepcja zarządzania obejmuje wiele funkcji przedsiębiorstwa* (Nowosielski, 2010; Sokołowska, 2013). CSI dotyczy zarówno funkcji zarządzania, jak i funkcji organicznych. Odniesienie CSI do funkcji zarządzania oznacza dysfunkcyjne zarządzanie, które skierowane jest na zasoby i procesy przedsiębiorstwa, przenikając funkcje organiczne odzwierciedlające łańcuch wartości wynikający z optymalnego mariażu działalności podstawowej i pomocniczej. Dysfunkcje funkcji organicznych mogą przebiegać w ujęciu zarówno pionowym, jak i horyzontalnym. Działania społecznie nieodpowiedzialne w produkcji, świadczeniu usług, marketingu, logistyce, kadrach itd. mogą także łączyć np.: indywidualne procesy obsługi klienta, jak i szerzej, przekrojowe koncepcje zarządzania, w zależności od dojrzałości procesowej przedsiębiorstwa. Koncepcje obejmują także funkcje, które się na nie składają, w kontekście sekwencji określonych czynności, najczęściej opisanych na klasycznych funkcjach zarządzania (z niewielką modyfikacją wynikającą ze specyfiki problematyki). O ile więc zarządzanie społeczną odpowiedzialnością doczekało się w literaturze przedmiotu propozycji metodycznie uporządkowanego zestawu działań, o tyle niewiele jest rozważań o elementach zarządczych społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, która według takich autorek, jak Iborra i Riera (2022) jest zwykle opisywana przez pryzmat poziomów szkody, rozważań o atrybucji i antecedencjach na poziomach: indywidualnym, organizacyjnym i tych pochodzących z otoczenia bliższego i dalszego oraz konsekwencji dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Küberling-Jost (2018) jako jedna

z nielicznych podejmuje próbę obserwacji instytucjonalizacji, problematyzacji i adaptacji CSI, prezentując kilka możliwych procesów. Ponadto w literaturze przedmiotu koncepcyjny charakter w zdecydowanej większości odnoszony jest do koncepcji społecznej odpowiedzialności (Clark i in., 2022). W modelach społecznej odpowiedzialności można odnaleźć incydentalne elementy społecznej nieodpowiedzialności, ale i rozwinięte obszary związane głównie z postawą zarządzających wobec tej problematyki oraz stopniowaniem społecznie nieodpowiedzialnych działań (Carroll, 2021; Carroll i Brown, 2018). Trudno w literaturze przedmiotu zidentyfikować modele odnoszące się stricte do zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością w odróżnieniu od teoretycznych modeli społecznej nieodpowiedzialności z elementami zarządzania (Armstrong 1977; Wagner i in., 2008; Jones i in., 2009; Tench i in. 2012; Lange i Washburn, 2012; Lin-Hi i Müller, 2013; Windsor, 2013; Antonetti i Maklan, 2016; Mena i in., 2016). Kontynuując wątek niedostatków, na próżno też szukać opisu tradycyjnych funkcji zarządzania tym obszarem działalności przedsiębiorstwa (Iborra i Riera, 2022).

Nawiązując do obszernego opisu klasycznych i najpopularniejszych modeli CSR i ich relacji do CSI, analizę należy uzupełnić o zestaw propozycji zarządzania społeczną odpowiedzialnością z potencjalnym miejscem dla identyfikacji społecznie nieodpowiedzialnych działań. Wartick i Cochran (1985) w swoim modelu umieszczają zarządzanie społeczną odpowiedzialnością w wymiarze polityki i strategii przedsiębiorstwa, nazywając je zarządzaniem sprawami społecznymi. Ważnymi etapami tych procesów są: identyfikacja i analiza problemów związanych ze społeczną odpowiedzialnością, a wśród nich możliwe odniesienia do społecznej nieodpowiedzialności oraz kształtowanie reakcji (potencjalnie może to być np. prostowanie szkód), antycypowanie i zapobieganie (głównie negatywnym zjawiskom). Również model społecznego działania Wood (1991) traktuje o procesie zarządzania, pośrednio poprzez wyodrębnienie procesów społecznego reagowania oraz wyników zarządzania (efektów społecznego działania). Autorka przedstawia w nim kompleksowe ujęcie problemów społecznych w przedsiębiorstwie rozpatrywanych na poziomie indywidualnym, organizacyjnym i instrumentalnym. Jest w nim miejsce dla CSI w zakładanym antycypowaniu i zapobieganiu problemom społecznym oraz w analizie wyników zarządzania i efektów społecznego działania (w tym negatywnych społecznych wpływów). Podkreślenie znaczenia dialogu z interesariuszami można odnaleźć w propozycji Cramera (2005). Elementami procesu zarządzania sprawami społecznymi, w których społecznie nieodpowiedzialna działalność jest niezbędna, są przygotowanie systemów monitoringu i raportowania oraz komunikowanie wewnątrz i na zewnątrz organizacji o zamierzeniach i uzyskanych rezultatach. Inną propozycją dla zarządzania społeczną odpowiedzialnością z elementami społecznej

nieodpowiedzialności jest oparty na założeniach australijskiego modelu doskonałości biznesu czteroetapowy proces integracji społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju, który angażuje właścicieli i kierownictwo przedsiębiorstwa w transformację organizacji od zainicjowania postaw społecznych do implementacji zasad zrównoważonego rozwoju oraz prezentacji efektów (Khoo i Tan, 2002). Dostrzeganie negatywnego wpływu społecznego jako wypadkowej efektów działalności przedsiębiorstwa w wymiarach: społecznym, środowiskowym i ekonomicznym może być tutaj istotnym wkładem w uwzględnianie CSI w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością. Dodatkowo, w etapach zarządzania, tj. w przywództwie, transformacji oraz implementacji, wątki dotyczące np. społecznie nieodpowiedzialnego przywództwa, identyfikacji interesariuszy o największym zakresie władzy, przekształcania „wąskich gardeł" organizacyjnych, zasobowych i zarządczych w atuty, raportowanie o negatywnych działaniach (współcześnie z wykorzystaniem metodyki ESG) mogą wspierać efektywność tworzenia wartości dla interesariuszy. Maignan i in. (2005) podkreślają znaczenie i rolę interesariuszy w osiąganiu pożądanego stanu społecznej odpowiedzialności w swojej etapowej propozycji ośmiu kroków implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności z marketingowej perspektywy. Sporo miejsca poświęcają też normom i wartościom oraz kształtowaniu świadomości podmiotów społecznej odpowiedzialności. W tym procesie jest miejsce na rozpoznanie CSI, zwłaszcza na etapie identyfikowania głównych obszarów przedsiębiorstwa z perspektywy identyfikacji kluczowych interesariuszy, oceniania świadomości związanej ze społeczną odpowiedzialnością oraz audytowania bieżących praktyk. Najbardziej zbliżeni metodycznie do realizacji klasycznych funkcji zarządzania są w swojej propozycji Panapanaan i in. (2003). Przedstawiają w niej potrzebę oceny społecznej odpowiedzialności poprzez identyfikację jej obszarów, a także ważność procesu podejmowania decyzji, czy i w jaki sposób zarządzać społeczną odpowiedzialnością w przekroju: organizacji i struktury, planowania, implementacji, monitoringu i oceny oraz komunikowania i raportowania, w których jest bardzo dużo potencjalnej przestrzeni dla identyfikowania społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Integracyjnym wątkiem CSR z CSI jest ten aspekt modelu, w którym autorzy wiele miejsca w swoich rozważaniach poświęcają krytycznej roli oceny ryzyka społecznego, jakie może ponosić przedsiębiorstwo nieuwzględniające siły grup interesów. Dla przeciwwagi jednak niewiele miejsca poświęcają zasadom, jakie przyświecają realizacji poszczególnych elementów procesu z perspektywy interesariuszy. Natomiast van Marrewijk i Werre (2003) skupiają się w swojej propozycji na miękkich elementach zarządzania, takich jak: podnoszenie świadomości top managementu, w którym kształtowanie świadomości o zagrożeniu społeczną nieodpowiedzialnością powinno

być ważnym zadaniem; formułowanie wizji i rdzenia wartości opartych na założeniach społecznej odpowiedzialności z zastrzeżeniem konieczności przechwytywania negatywnych sygnałów z wielowymiarowej i wieloobszarowej działalności przedsiębiorstwa oraz dążenie do zmian i ich utrwalanie w kontekście zachowań organizacyjnych, czyli odchodzenie od złych nawyków w stronę doskonalenia. Autorzy podkreślają rolę wewnętrznych podmiotów społecznej odpowiedzialności, znaczenie wewnętrznej komunikacji oraz rozwoju pracowników. Natomiast Maon i in. (2009) wskazują na podnoszenie świadomości społecznej w przedsiębiorstwie, ustalanie celów społecznych oraz rozwój, implementację i ocenę strategicznego zintegrowanego planu społecznej odpowiedzialności, ułatwiającego jej instytucjonalizację. W zaproponowanej przez badaczy sekwencji działań jest także miejsce dla CSI, praktycznie na każdym z etapów zarządzania. Międzynarodowe standardy normalizacji i oceny wnoszą również wkład w zarządzanie społeczną odpowiedzialnością, proponując swoje układy elementów. Szczególnie zapisują się w tym względzie dwa standardy: *Account Ability – A Stakeholders Engagement Framework* (AA 1000) i ISO 26000, w których jest duży potencjał dla identyfikacji dysfunkcyjnych elementów CSR oraz ściśle celowo podejmowanych społecznie nieodpowiedzialnych działań. Pierwszy z nich zawiera propozycję opartą na planowaniu społecznej odpowiedzialności, jej rozliczaniu, audycie i raportowaniu oraz integracji ze strategią przedsiębiorstwa. Szczególnego znaczenia nabierają tu właśnie interesariusze i ich zaangażowanie. Dla potencjalnej oceny CSI istotny jest etap rozliczania, czyli zdefiniowania i określenia zakresu procesu na podstawie analizy bazy informacyjnej, rozwoju celów związanych z wynikami oraz planów działań korygujących i usprawnień. W dalszej kolejności ważny w identyfikacji jest etap audytu i raportowania. Natomiast norma ISO 26000 zaleca przyjęcie założeń społecznej odpowiedzialności i ich włączanie w system wartości, identyfikację i uwzględnianie zainteresowanych stron oraz elementów społecznej odpowiedzialności, a także integrację społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie (ISO 26 000 Social Responsibility). Dla oceny elementów społecznej odpowiedzialności, takich jak: ład organizacyjny, prawa człowieka, praktyki pracownicze, środowisko, uczciwe praktyki operacyjne, kwestie konsumenckie, społeczne zaangażowanie i rozwój społeczności lokalnej, kluczowy jest audyt, który może wychwytywać wszelkie nieprawidłowości i niedostatki potencjalnie wspierające społecznie nieodpowiedzialny wymiar działalności przedsiębiorstwa. Syntetyczna analiza propozycji dla zarządzania społeczną odpowiedzialnością z uwzględnieniem społecznej nieodpowiedzialności wskazuje na możliwość umieszczenia CSI albo w powiązaniu z CSR, albo niezależnie od CSR, z uwzględnieniem przebiegu określonych czynności opisanych na klasycznych funkcjach zarządzania i wzorowanych na

propozycji dla zarządzania społeczną odpowiedzialnością (Sokołowska, 2013), a więc mowa tu o: identyfikowaniu podmiotów i obszarów społecznej nieodpowiedzialności, jej planowaniu, organizowaniu, kształtowaniu i kontrolowaniu (np. w ramach systemu CSR). Ponadto funkcje zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością przenikają się, są zintegrowane z funkcjami organicznymi przedsiębiorstwa. *Dylematy* związane z kolejnym powodem (i komplementarne do poprzedniego powodu) rozpatrywania CSI jako koncepcji zarządzania dotyczą zasadności budowania instrumentarium oraz stwarzania możliwości zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością z celowym negatywnym założeniem oraz równie negatywnymi konsekwencjami. Zdecydowanie bardziej pozytywnym przejawem konceptualizacji CSI jest jej włączenie w system zarządzania społeczną odpowiedzialnością i w związku z tym dbałość o należytą prewencję szkód dla przedsiębiorstwa i interesariuszy.

Po trzecie, *koncepcja zarządzania stawia do dyspozycji metody i narzędzia, które ułatwiają jej wdrożenie* (Nowosielski, 2010; Sokołowska, 2013). W przypadku praktycznej realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na etapie jej kształtowania można zastosować szereg metod i narzędzi w postaci kodeksów, norm, raportów i standardów, a także korzystać, w ramach integracji zarządzania, z innych wspomagających koncepcji, metod, technik i narzędzi zarządzania[3]. Celowe społecznie nieodpowiedzialne działanie również dysponuje praktykami, które współcześnie na dobre weszły w kanon negatywnie postrzeganych zjawisk i trendów. Mowa tu np. o *greenwashingu*, tzw. ciemnej stronie marketingu, w tym przykładowo strategii celowego starzenia się produktu, „pseudoetyki" biznesu, korupcji, mobbingu itd.[4] *Problemowe* okazuje się minimalizowanie zasięgu merytorycznego, obszarowego oraz geograficznego związanego z dysfunkcjonalnym zarządzaniem CSR oraz celowym zarządzaniem społeczną nieodpowiedzialnością z wykorzystaniem już ugruntowanego instrumentarium. *Dylemat* dotyczy balansowania między dążeniem do maksymalizowania negatywnej wartości dla interesariuszy a efektywnym wykorzystywaniem instrumentarium zarządzania CSI. Owa efektywność oznacza długość, treść oraz przebieg procesu nieodpowiedzialnego działania (jednostkowego, zespołowego i organizacyjnego) względem interesariuszy, czyli innymi słowy skuteczność stosowania ukrywania złych intencji, działań,

---

[3] Na przykład w ramach wdrażania i realizacji założeń dotyczących społecznej odpowiedzialności względem pracowników koncepcjami wspomagającymi mogą być m.in. zarządzanie zasobami ludzkimi czy zarządzanie kapitałem intelektualnym.

[4] Szczegółowe wybrane społecznie nieodpowiedzialne działania względem podmiotów (interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych) wraz z najważniejszymi problemami i dylematami zostały zaprezentowane w punkcie 3.2.2.

wpływu, efektów itd. oraz szkód bez gotowości (albo z ograniczoną gotowością) do ich naprawiania. Istotne jest to, czy CSI w toku rozwoju „wypracuje" cały system należny koncepcji zarządzania, a mianowicie: metody, techniki i narzędzia, co byłoby nader negatywnym zjawiskiem.

Po czwarte, *koncepcja zarządzania zawiera strategiczne założenia, których realizacją jest osiągnięcie zaprogramowanych celów* (Nowosielski, 2010; Sokołowska, 2013). W przypadku koncepcji społecznej odpowiedzialności strategiczny wymiar traktowany jest jako warunek konieczny w realizacji koncepcji. Integracja koncepcji CSR i CSI zakłada ujęcie w procesie zarządzania strategicznego elementów nawiązujących do konieczności wychwytywania społecznie nieodpowiedzialnych działań. W dojrzałym poziomie koncepcji społecznej nieodpowiedzialności zintegrowanie CSI ze strategią ogólną/globalną przedsiębiorstwa oraz wyodrębnienie CSI w strategii funkcjonalnej CSR lub typowej CSI obejmuje wszystkie elementy zarządzania strategicznego. Wobec tego wątki CSI można będzie odnaleźć na etapie formułowania wiązki celów strategicznych z misją i wizją na czele poprzez wykorzystanie metodyki analizy strategicznej dla wnętrza przedsiębiorstwa, jak i otoczenia bliższego i dalszego, zaprojektowanie wariantów strategii, wybór strategii, aż po jej implementację, realizację i kontrolę strategiczną. W związku z tym najważniejszym *dylematem* będzie zakorzenienie się w czasie (długookresowy wymiar zarządzania strategicznego) i przestrzeni (zakładane w procedurze tworzenia i realizacji strategii jest przenikanie do wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa), a także osiąganie zaprogramowanych celów opartych na negatywnych wartościach.

Po piąte, *koncepcja zarządzania wykazuje ścisły związek z praktyką* (Nowosielski, 2010; Sokołowska, 2013). Zarówno CSR, jak i CSI są problematykami obserwowanymi w rzeczywistości organizacyjnej, czyli naturalna jest ich coraz częstsza instytucjonalizacja. I o ile CSR ma swoje ugruntowane miejsce w świadomości zarządzających, o tyle zarządzanie społeczną nieodpowiedzialnością (lub poprzez społeczną odpowiedzialność) może być działaniem pobocznym w stosunku do CSR i tylko częściowo uświadomionym. Ale przy określeniu warunków jej demarkacji może mieć, w sprzyjających warunkach, potencjał rozwojowy. *Dylematem* jest rozstrzygnięcie między realnymi problemami społecznymi, które niejako „dzieją się" i są zgłaszane przez praktykę do rozwiązania z użyciem instrumentarium CSR, a możliwościami ich rozpoznania z perspektywy przejawów celowego zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością.

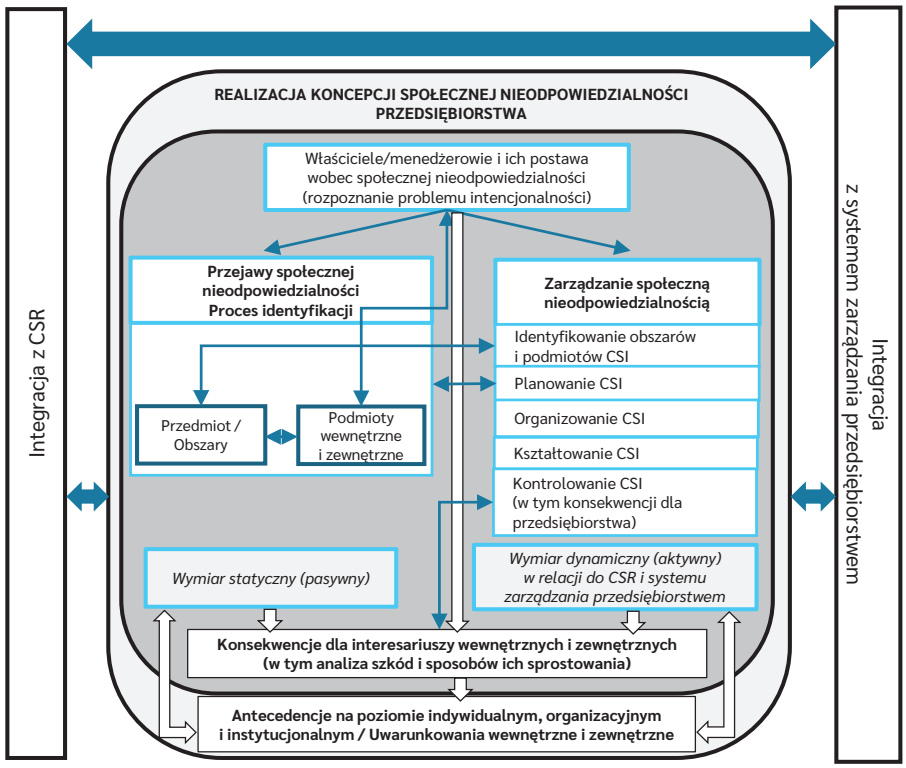
Podsumowując, należy stwierdzić, że problematyka społecznej nieodpowiedzialności może być traktowana jako koncepcja zarządzania. Wprawdzie jej cechy oraz zakres treści podejmowanych w jej ramach budzą kontrowersje, spełnia ona jednak wybrane, opisane powyżej kryteria włączenia w poczet tych sposobów

rozwiązywania problemów organizacyjnych. Pewność tego stwierdzenia łamie konieczność uporania się z *dylematem* nierozwiązywania, ale mnożenia przez CSI różnych problemów w ramach zarządzania całą organizacją, jej wyodrębnionymi obszarami funkcjonalnymi lub też przedsięwzięciami (procesami), zwłaszcza w kontekście złożonego i zmiennego otoczenia. Ponadto inne propozycje systematyzowania struktury koncepcji polegają na wyróżnieniu trzech zasadniczych poziomów: poziomu koncepcji (poziom ideowy, filozoficzny), poziomu metody ogólnej i poziomu techniki (Jagoda i Lichtarski, 2003), co mogłoby stanowić podstawę do rozważań, czy społeczna nieodpowiedzialność mogłaby być postrzegana przez pryzmat metody ogólnej (Sokołowska, 2013). Problematyczne jest także z zasady przyjęcie negatywnej optyki realizacji koncepcji CSI, która z założenia będzie doprowadzała do negatywnego wpływu społecznego. Tym bardziej, że każda koncepcja zarządzania wymaga efektywnej realizacji, choć w przypadku CSI jest to sformułowanie kontrowersyjne.

Dlatego przyjęcie optyki pozytywnej relacji między CSR i CSI (Jones i in., 2009) oraz traktowanie koncepcji społecznej nieodpowiedzialności jako koncepcji zintegrowanej z koncepcją społecznej odpowiedzialności stwarza pole do łagodzenia negatywnych konsekwencji społecznie nieodpowiedzialnych działań. Przeprowadzona w niniejszej monografii analiza głównych modeli teoretycznych CSI oraz odniesienie ich do dorobku z zakresu CSR (por. Antonetti i Maklan, 2014; 2016a; 2016b; Armstrong, 1977; Asmussen i Fosfuri, 2019; Campbell, 2007; Ferry, 1962; Godfrey i in., 2009; Hoi i in., 2013; Jones i in., 2009; Lange i Washburn, 2012; Lin-Hi i Müller, 2013; Lee i in., 2018; Mena i in., 2016; Sokołowska, 2013; Sokołowska-Durkalec, 2020a; Sokołowska-Durkalec, 2020b; Strike i in., 2006; Volgger i Huang, 2019; Windsor, 2013) upoważnia do stwierdzenia, iż praktyczna weryfikacja CSI może być przedstawiona przez abstrakcyjną i uproszczoną mozaikę głównych elementów (rys. 3.1), na które składają się:

- postawa właścicieli/menedżerów wobec społecznej nieodpowiedzialności oraz rozpoznanie problemu intencjonalności,
- przejawy społecznej nieodpowiedzialności w postaci jej obszarów (ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego)/przedmiotu społecznej nieodpowiedzialności i podmiotów/adresatów/interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych),
- elementy zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością,
- antecedencje/uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne,
- konsekwencje dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych powiązane z określeniem zakresu i poziomu szkód oraz sprostowaniem.

Rozpoznanie społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa może się odbywać przez pryzmat:



Rys. 3.1. Założenia hipotetycznego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jako koncepcji zarządzania

Źródło: opracowanie własne.

- jej *przejawów*, w ramach których można się spodziewać statycznej wersji społecznie nieodpowiedzialnych działań przy pasywnej postawie właścicieli i zarządzających, którzy celowo nie podejmują tych działań, a koncepcja nie ma charakteru kompleksowego. Społeczna nieodpowiedzialność istnieje wówczas na zasadzie spontanicznej, nieuświadomionej pętli zdarzeń jako wyniku świadomego podejmowania decyzji i związanych z nią aktywności, ale o charakterze ogólnym, a nie ukierunkowanym konkretnie na społeczną nieodpowiedzialność. Nieodpowiedzialność odnosi się do całokształtu działalności przedsiębiorstwa, dlatego jest kategorią obiektywnie występującą. Jej zakres jest wypadkową wielu czynników. Wówczas możemy mówić o pewnego rodzaju *przejawach społecznej nieodpowiedzialności*, czyli obiektywnym występowaniu *obszarów* i *podmiotów społecznej nieodpowiedzialności*, w ramach i wobec których są podejmowane np. nieuświadomione działania (albo raczej nie utożsamiane z tym pojęciem);

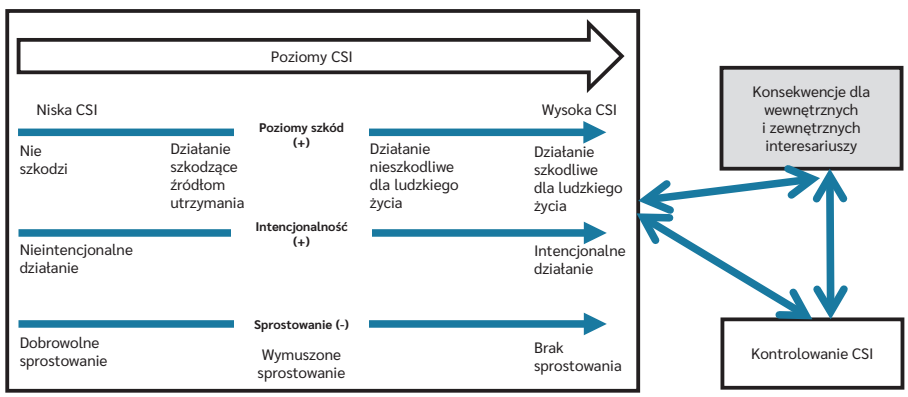
- celowego oddziaływania na zasoby w ramach realizacji funkcji organicznych i towarzyszących im procesów wówczas, gdy następuje *zarządzanie społeczną nieodpowiedzialnością*. Dynamiczny wymiar społecznej nieodpowiedzialności oznacza świadomą identyfikację podmiotów i obszarów społecznej nieodpowiedzialności, a także planowanie, organizowanie i kształtowanie społecznie nieodpowiedzialnych działań. Kontrolowanie jest ściśle powiązane z obserwacją konsekwencji negatywnego zachowania przedsiębiorstwa dla interesariuszy. Właściciele wykazują zdecydowanie aktywną postawę wobec intencjonalnego społecznie nieodpowiedzialnego działania;
- antecedencji indywidualnych, organizacyjnych i instytucjonalnych (w tym uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych) przyczyniających się do zaistnienia społecznie nieodpowiedzialnych zdarzeń;
- integracji z koncepcją społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa;
- integracji z systemem zarządzania przedsiębiorstwem.

Do problematycznych kwestii proponowanego modelowego ujęcia należy zaliczyć:

- wyłączenie postawy właścicieli i menedżerów wobec społecznej nieodpowiedzialności (i związanego z nią procesu podejmowania decyzji) z zestawu etapów/funkcji/procesu zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością z uwagi na ograniczoną aktywność tych podmiotów do intencjonalnego oddziaływania na obszary i interesariuszy w niektórych sytuacjach;
- umowny charakter podziału postaw właścicieli i menedżerów na pasywną i aktywną z uwagi na potencjał integracyjny obydwu postaw przez identyfikację przejawów, a także możliwość zaistnienia postaw pośrednich, które mogą być etapami w ewolucji postrzegania przez decydentów spraw związanych ze społeczną nieodpowiedzialnością. Owe etapy mogą stać się częścią poziomów dojrzałości przedsiębiorstwa w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością. Ponadto zarówno bierna, jak i aktywna postawa nie wykluczają działań nieodpowiedzialnych;
- w modelowym ujęciu realizacji koncepcji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa możliwe jest dualne występowanie elementów, które zaliczają się do realizacji funkcji zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością i zbioru antecedencji/uwarunkowań;
- oparcie sekwencyjności oddziaływania na sferę dotyczącą społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa na klasycznych funkcjach zarządzania wymaga modyfikacji i rozszerzenia o wyodrębnienie z planowania, identyfikacji podmiotów i obszarów społecznej nieodpowiedzialności, zwłaszcza w kontekście integracji z koncepcją społecznej odpowiedzialności;

- zmienne i umowne jest zaliczenie do kluczowych składników koncepcji społecznej nieodpowiedzialności: antecedencji i konsekwencji dla interesariuszy, które zazwyczaj mogą być wyłączone z tego zbioru. Antecedencje dotyczą uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych, a konsekwencje w pierwszym etapie są identyfikowane jako przejawy szkód społecznej nieodpowiedzialności w fazie kontrolowania społecznej nieodpowiedzialności.

Uściślając składniki koncepcji społecznej nieodpowiedzialności związane z konsekwencjami dla organizacji oraz interesariuszy, a także wkomponowane w proces zarządzania CSI, przyjęto za Clark i in. (2022), opierając się na *dylemacie* interpretacji społecznej nieodpowiedzialności jako kontinuum społecznej odpowiedzialności, że wymiary oraz przebieg obu koncepcji są odmienne (rys. 3.2).



Rys. 3.2. Relacje między wybranymi elementami koncepcji CSI

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Clark i in., 2022).

Należy się zgodzić z Clark i in. (2022), że w określaniu relacji między koncepcjami obecna nieprzejrzystość wynika z podejścia badaczy do CSR i CSI jako przeciwstawnych konstrukcji kontinuum (Campbell, 2007). Być może błędnie założyli, że im bardziej przedsiębiorstwa postępują społecznie odpowiedzialnie i ulepszają swoją wiedzę na temat CSR, tym więcej będą wiedzieć i będą w stanie zapobiegać CSI. Jednak, jak zauważono, dowody empiryczne wydają się zaprzeczać temu założeniu (Capelle-Blancard i Petit, 2017; Kotchen i Moon, 2012); podobnie teoretyczne i praktyczne wysiłki mające na celu zwiększenie odpowiedzialności społecznej nie zmniejszyły skali i rozpowszechnienia nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa (Harris Insights & Analytics, 2018). Obecnie badania sugerują, że szkodliwe działania można uznać zarówno za CSR, jak i za CSI, natomiast sprostowanie może zmienić działanie nieodpowiedzialne w odpowiedzialne – nawet jeśli było ono

podejmowane świadomie i wymuszono sprostowanie. Opisywanie CSI i CSR w ten sposób spowodowało zamieszanie co do właściwej kategoryzacji obu koncepcji, co z kolei doprowadziło do bardziej powszechnej krytyki CSR. W przeciwieństwie do poprzednich podejść do CSI, można założyć, że wymiary definiujące CSI różnią się od wymiarów definiujących CSR, chociaż obie koncepcje mogą być zintegrowane[5]. Docelowo ważnym wyzwaniem jest określenie poziomów CSI i związanych z nimi konsekwencji, na które składają się: poziom i zakres szkody/krzywdy, tj. szkoda dla środków utrzymania, szkoda dla życia pozaludzkiego, szkoda dla życia ludzkiego (Clark i in., 2022; Mena i in., 2016), intencjonalność oraz sprostowanie działania – wszystko to niezbędne do zakwalifikowania poziomu CSI.

Według Clark i in. (2022) najwyższą formą CSI byłoby, gdyby czyn obejmował umyślną utratę życia ludzkiego, a przedsiębiorstwo nie podjęłoby próby naprawienia tego. W związku z tym przedsiębiorstwo może w sposób niezamierzony wyrządzić szkodę życiu ludzkiemu, jednocześnie ją naprawiając. Taki sposób widzenia tych składników CSI różni się od stanowiska niektórych badaczy, którzy twierdzą, że niezależnie od stopnia umyślnej szkody wyrządzonej – nawet utraty życia ludzkiego – dany czyn można uznać za CSR, jeśli zostanie naprawiony dobrowolnie lub siłą (Campbell, 2007), np. poprzez zwolnienie zaangażowanych pracowników (Lange i Washburn, 2012). Dlatego zdaniem Clark i in. (2022) dyskusja na temat CSI, prowadzona przez Campbella (2007), Lange i Washburna (2012) oraz kilku innych badaczy podążających za ich przykładem, toczy się poza tą konceptualizacją i w ten sposób służy podkreśleniu prawdziwego problemu obecnej teorii CSI – że przedsiębiorstwo może celowo wyrządzić komuś krzywdę, następnie ją naprawić, a potem być postrzegane jako odpowiedzialne społecznie.

Najwyższą formą CSI są działania, które umyślnie powodują wysoki stopień szkody, podczas gdy firma nie stosuje środków naprawczych. Dlatego należy przeformułować także podejście CSI w kierunku uznania, że intencja przedsiębiorstwa i szkodliwe konsekwencje czynu mają kluczowe znaczenie dla zrozumienia nieodpowiedzialności. Może to pomóc w zapobieganiu nieporozumieniom w przyszłości lub w ograniczeniu występowania nieodpowiedzialnych zachowań, w szczególności poprzez poszerzenie naszej wiedzy na temat różnych warunków nieodpowiedzialności.

Konstatując rozważania dotyczące prezentacji argumentów na rzecz traktowania CSI jako koncepcji zarządzania oraz prezentacji jej modelowego ujęcia jako syntezy wybranych najważniejszych teoretycznych modeli, należy wskazać na jego uniwersalny charakter oraz przestrzeń do doskonalenia. Poszczególne funkcje zarządzania powinny uwzględniać kooperację i koherencję nieodpowiedzialności

[5] W podrozdziale 2.3 zaprezentowano obszary integracji i dezintegracji CSI i CSR.

ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej w wymiarze wewnętrznym, skierowanym do wewnętrznych podmiotów społecznej odpowiedzialności, i zewnętrznym, analogicznie do podmiotów zewnętrznych. Efektem takiego podziału mogą być podsystemy nieodpowiedzialności, np. wobec pracowników, klientów, społeczności lokalnej. Nieodpowiedzialność dotyczy także wymiaru indywidualnego, zespołowego, organizacyjnego i instytucjonalnego. Efektywna realizacja społecznej nieodpowiedzialności, która powinna doprowadzać do pozytywnych efektów realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności, zakłada również wynikowość i spójność z koncepcją CSR oraz systemem zarządzania przedsiębiorstwem, a także dynamikę wynikającą z relacji z otoczeniem oraz zmienności wewnętrznych składników. Szczególne miejsce zajmują antecedencje/uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne, które wpływają na realne zaistnienie elementów koncepcji, oraz stopień ich zaistnienia. Stąd tak ważna jest ich analiza. Istotnym ich elementem jest identyfikacja konsekwencji dla wspólnoty interesariuszy. Relacje między poszczególnymi elementami modelu mają charakter dynamicznych sprzężeń zwrotnych i są oparte na założeniu współistnienia, spójności i współpracy.

3.2. Kluczowe składniki koncepcji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

3.2.1. Podmiot społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

Identyfikacja składników koncepcji społecznej nieodpowiedzialności wyznacza kierunek jej potencjału oraz odrębności. Aby rozpoznać specyfikę koncepcji, należy określić podmiot i przedmiot społecznej nieodpowiedzialności, a także proces identyfikacji przejawów w przedsiębiorstwie jako podstawy do ewentualnego zarządzania. Taki kierunek rozważań jest przekrojowym ujęciem zaprezentowanej w poprzednim podrozdziale modelowej propozycji realizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jako koncepcji zarządzania. Zostały w nim wyeksponowane kluczowe elementy CSI.

Na kanwie wstępnych rozważań dotyczących podmiotu nieodpowiedzialności[6] znalazły się odniesienia do *dylematów* związanych przede wszystkim z podmiotowością przedsiębiorstwa jako głównego podmiotu, w ramach którego realizowane są działania społecznie nieodpowiedzialne. Ustalono, że przedsiębiorstwo (abstrahując od charakterystyk rodzajów przedsiębiorstw grupowanych wedle różnych

[6] Rozważania można odnaleźć w części pracy poświęconej dylematom związanym z rozumieniem pojęcia nieodpowiedzialności (podrozdział 2.1).

kryteriów[7]) jako system społeczny celowo i metodycznie skupia komplementarne i przenikające się podmioty oraz procesy celem tworzenia społecznej (w tym środowiskowej) i ekonomicznej wartości nie tylko dla właścicieli (udziałowców, akcjonariuszy), ale także dla pozostałych interesariuszy.

Przedsiębiorstwo jest traktowane jako realizator odpowiedzialności i nieodpowiedzialności[8]. Podmiotowe znaczenie nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa związane jest z osobami, grupami i organizacjami, wobec których nie przyjmuje ono odpowiedzialności lub przyjmuje w niewystarczającym stopniu względem uzgodnionych oczekiwań. Wówczas wspomniane podmioty stają się adresatami nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa. I już na początku należy zwrócić uwagę na wielowymiarowość i wielokierunkowość społecznej nieodpowiedzialności w kontekście działalności przedsiębiorstwa jako wspólnoty właścicieli i interesariuszy.

W związku z tą złożonością i towarzyszącym jej komplikacjom wyłaniają się następujące *dylematy* dotyczące określenia podmiotu (i dalej: przedmiotu) nieodpowiedzialności:

- społeczna nieodpowiedzialność wewnętrzna a społeczna nieodpowiedzialność zewnętrzna,
- przedsiębiorstwo jako kreator, realizator i odbiorca społecznej nieodpowiedzialności,
- społeczna nieodpowiedzialność indywidualna a społeczna nieodpowiedzialność zbiorowa/organizacyjna.

Przy założeniu integracji koncepcji CSR i CSI identyfikacja podmiotu i przedmiotu społecznej nieodpowiedzialności nawiązuje do tych samych elementów jako składowych społecznej odpowiedzialności. Zakładając podział społecznej nieodpowiedzialności ze względu na adresatów nieodpowiedzialnych działań, można wyróżnić społeczną nieodpowiedzialność *wewnętrzną* i *zewnętrzną*. Społeczna nieodpowiedzialność wewnętrzna zazwyczaj z założenia stoi w opozycji do społecznej nieodpowiedzialności zewnętrznej ze względu na miejsce jej tworzenia. Wewnętrzne podmioty nieodpowiedzialności są traktowane zazwyczaj całościowo jako przedsiębiorstwo i wówczas należy je rozpatrywać jako kreatora, realizatora i odbiorcę społecznej nieodpowiedzialności. Między tymi trzema rolami następuje wiele negatywnych relacji i napięć związanych z procesem podejmowania decyzji

---

7 Rozpatrywanie specyfiki społecznej nieodpowiedzialności w kontekście zróżnicowania wielkościowego i branżowego jest ważnym elementem antecedencji/uwarunkowań CSI.

8 Należy w tym miejscu przypomnieć, że analogicznie do rozważań z punktu 1.4.2, dotyczących definiowania i ustalania podmiotu w CSR, także w CSI podmiot w postaci „biznesu", który ukształtował się w polskiej przestrzeni językowej i publiczno-naukowej, jest nieprecyzyjny.

o społecznie nieodpowiedzialnym działaniu, z inicjowaniem i niwelowaniem społecznie nieodpowiedzialnych zachowań względem interesariuszy oraz gotowości do ponoszenia odpowiedzialności za ich negatywne skutki. Zakres i granice odpowiedzialności wyznacza też przyjęta forma organizacyjno-prawna prowadzenia działalności gospodarczej.

Niezależnie natomiast od adresatów społecznie nieodpowiedzialnych działań oraz miejsca powstawania społecznej nieodpowiedzialności, problematyczne jest ustalenie zakresu i skutków społecznej nieodpowiedzialności indywidualnej i społecznej nieodpowiedzialności zbiorowej, czy dalej – organizacyjnej. Powstaje w tym miejscu problem braku podmiotowości przedsiębiorstwa w znaczeniu moralnym i powstające konflikty na styku moralności jednostkowej i etyki instytucjonalnej, zwłaszcza z perspektywy oceny intencji podejmowanych społecznie nieodpowiedzialnych działań.

Warto podkreślić, że ograniczone poczucie lub brak odpowiedniego poczucia odpowiedzialności jednostkowej (zdolności człowieka do wyboru i odpowiedzialności za to, co czyni) wpływa na zakres poczucia odpowiedzialności w grupie, i dalej – w organizacji. Tym samym, podobnie jak odpowiedzialność osobista, jednostkowa jest motorem sprawczym działań większych społeczności, tak nieodpowiedzialność indywidualna stymuluje nieodpowiedzialność grup społecznych czy organizacji. Etyka i moralność powinny być zabezpieczone instytucjonalnie. Nieprawidłowe zabezpieczenie grozi rozprzestrzenianiem się nieodpowiedzialności. Chodzi o takie ukształtowanie porządku, aby nie tylko nie utrudniał, ale wręcz umożliwiał i ułatwiał odpowiednie postępowanie we wszystkich obszarach działania człowieka. Dla ochrony dobra rzadkiego, jakim jest moralność, niezbędny jest zestaw instytucjonalnych i organizacyjnych środków, które wyzwalałyby człowieka z nadmiernego wysiłku moralnego (por. Kołakowski, 2000; Rybak, 2004). Wpędzanie człowieka w ten wysiłek jest m.in. zadaniem mechanizmów społecznej nieodpowiedzialności.

Ponadto rozstrzygnięciu *dylematów* balansu społecznej nieodpowiedzialności wewnętrznej i zewnętrznej spieszą z pomocą wyniki badań dotyczące strukturalnych powiązań między podmiotami. Brass i in. (1998) pokazują, że określone typy relacji i struktury pomiędzy aktorami organizacyjnymi i zewnętrznymi zwiększają możliwości nieodpowiedzialnego zachowania. Czerpią z teorii sieci społecznych i wyjaśniają asymetryczną relację władzy jako wpływ na nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa. Asymetryczne relacje władzy charakteryzują się niedostatkami we wzajemnym zaufaniu i emocjonalnym zaangażowaniem między aktorami. Mówiąc dokładniej, asymetryczna relacja władzy opiera się na założeniu, że jedna ze stron ma mniej empatii wobec drugiej, co skutkuje słabym powiązaniem. Z drugiej strony złożone relacje mogą ograniczyć nieodpowiedzialne zachowania wśród wielu interesariuszy. W sieci wielu interesariuszy nieodpowiedzialne zachowanie jednego

interesariusza może się szybko rozprzestrzenić i skutkować wysokimi kosztami utraty silnego i ważnego partnera do współpracy (Küberling-Jost, 2018).

Podsumowując, asymetryczne relacje władzy między podmiotami organizacyjnymi i zewnętrznymi mogą zwiększać prawdopodobieństwo nieodpowiedzialności korporacyjnej. Powodem tego prawdopodobieństwa jest to, że aktor mniej zaangażowany emocjonalnie jest bardziej skłonny do angażowania się w nieodpowiedzialne praktyki i nie postrzega drugiej osoby jako wymagającej lub zasługującej na uwagę (Brass i in., 1998). Jednak w bardziej dogłębnym badaniu skutków łagodzących Pinto i in. (2008) sugerują, że nieetyczne zachowanie jest ułatwiane przez zbiorowe działanie grupowe na korzyść organizacji lub znaczną część członków organizacji dla korzyści osobistych. Mówiąc dokładniej, zbiorowe podejście grupowe prowadzi do odgórnego procesu charakteryzującego organizację z powszechnymi nieetycznymi zachowaniami w przeciwieństwie do procesu na poziomie mezo, w którym jednostki nie hamują rozprzestrzeniania się nieetycznego zachowania (Pinto i in., 2008).

W opozycji do zewnętrznego spojrzenia na relacje Sims (1992) pokazuje, że „sposób myślenia grupowego" zachęca do organizacyjnych sprzecznych z normami i nieetycznych zachowań i je wspiera. Przyczyny i skutki myślenia grupowego odnoszą się do „zbiorowego wzorca unikania obronnego" (Janis i Mann, 1977). Ta wewnętrzna perspektywa na wzorce zbiorowe obejmuje tryb spójnego myślenia w grupie, która dąży do jednomyślności i przezwyciężenia motywacji do realistycznej oceny alternatywnego zachowania (Janis, 1972). Mówiąc dokładniej, pracownicy zaangażowani w spójne myślenie grupowe przywiązują większą wagę do organizacyjnych negatywnych norm prowadzących do korzyści organizacyjnych (Sims, 1992). Ponadto nadmierne zaangażowanie i nadmierna lub ślepa lojalność wobec grupy oraz wysoka spójność determinują sposób myślenia grupowego (Scharff, 2005; Sims, 1992). Wreszcie efekt ten jest obserwowany w poszczególnych kulturach organizacyjnych i może prowadzić do wdrażania nieodpowiedzialnych zachowań w codziennym życiu korporacyjnym i objawiać się nieodpowiedzialną organizacją (Blumberg i Lin-Hi, 2015).

Szczegółowy opis wybranych problematycznych kwestii dotyczących podmiotów społecznej nieodpowiedzialności należy rozpocząć od prezentacji podmiotów zaliczanych do dwóch grup adresatów społecznie nieodpowiedzialnych działań. W ramach s*połecznej nieodpowiedzialności wewnętrznej* przedsiębiorstwa można wymienić właścicieli (w tym udziałowców i akcjonariuszy) i pracowników (w tym kadrę zarządzającą).

Właściciel (lub *właściciele*) jako kluczowy podmiot społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa realizuje swoje cele poprzez założenie i prowadzenie działalności gospodarczej oraz cele przedsiębiorstwa, które nie zawsze są zbieżne

z osobistymi celami (zwłaszcza w przypadku średnich i dużych przedsiębiorstw). W zależności od motywów działań właścicielowi zależy najczęściej na wzroście wartości przedsiębiorstwa oraz pomnażaniu kapitału. W przypadku dużego przedsiębiorstwa, funkcjonującego np. w ramach spółki akcyjnej, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw mikro i małego, charakterystyczne są rozproszone właścicielstwo, cele związane z wysokością dywidendy, korzystnym kursem akcji i maksymalną wartością akcji, ale także oczekiwania, takie jak choćby przestrzeganie zasad ładu korporacyjnego, profesjonalna kadra zarządzająca, kształtowanie pożądanego wizerunku firmy. *Dylematem* jest zazwyczaj napięcie występujące na styku oczekiwań właścicieli przedsiębiorstwa, najczęściej w sytuacji, gdy jest ich kilku i więcej. Owe napięcia są związane także z odmiennościami oraz konsekwencjami dotyczącymi celów ekonomicznych i społecznych. Maksymalizacja zysku zawsze wygra w dłuższym okresie z angażowaniem środków w CSR. Nawet przy osiąganiu najwyższego poziomu dojrzałości społecznej odpowiedzialności oraz równoważeniu celów społecznych i ekonomicznych właściciel dąży do maksymalizacji zysków lub udziałów. Ale może oczekiwać także wartości satysfakcjonującej stopy zwrotu z inwestycji, pełnej i rzetelnej informacji od pracowników i menedżera(-ów), zadowolenia z efektów prowadzenia działalności gospodarczej. Nośnikami wartości dla właściciela mogą być np.: wzrost i rentowność sprzedaży, wielkość produkcji (w zależności od branży), wielkość obrotów i przychodów, płynność finansowa, koszt i zyskowność kapitałów, a także dobry wizerunek, zdobywanie wyczerpujących i wiarygodnych informacji o przedsiębiorstwie i jego otoczeniu, zatrudnianie wykwalifikowanych i lojalnych pracowników, dobre relacje z pozostałymi interesariuszami. Oczekiwania zgłaszane przez poszczególnych właścicieli mogą się znacznie różnić. Zakres władzy właściciela wynika z wielkości przedsiębiorstwa oraz przyjętej formy organizacyjno-prawnej. Przykładowo właściciel mikroprzedsiębiorstwa prowadzący firmę jako osoba fizyczna nadzoruje całość działań w przedsiębiorstwie i posiada najczęściej pełnię władzy. Z chwilą podjęcia decyzji o wspólnym biznesie w postaci spółki jego władza związana jest z egzekwowaniem prawa głosu według udziałów, a także z rewizją dokumentów, nadzorem i kontrolą działalności firmy. Wspomniana już wielokrotnie forma organizacyjno-prawna przedsiębiorstwa jest czynnikiem warunkującym głównie skalę i rodzaj odpowiedzialności i nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz jego właścicieli wobec wierzycieli, a także uprawnienia właścicieli i osób prowadzących przedsiębiorstwo w zakresie zarządzania, kontroli i reprezentowania przedsiębiorstwa na zewnątrz. Przedsiębiorca może się zdecydować na dowolną formę w ramach obowiązującego prawa. Na przykład w Polsce[9] można

[9] Odwołanie się do przykładu polskich propozycji form organizacyjno-prawnych z pominięciem innych krajów jest zamierzone i stanowi zaczyn do rozwinięcia dyskusji nad dylematami

prowadzić działalność gospodarczą w formie działalności jednoosobowej jako osoba fizyczna lub spółek osobowych (cywilnej, jawnej, partnerskiej, komandytowej, komandytowo-akcyjnej) i kapitałowych (spółki z ograniczoną odpowiedzialnością oraz spółki akcyjnej i prostej spółki akcyjnej) (Ustawa z dnia 15 września 2000 r.).

Nie skupiając się na dokładnej analizie specyfiki prowadzenia działalności gospodarczej w zależności od przyjętej formy, można zidentyfikować kilka *problematycznych kwestii związanych z podmiotowością społecznej nieodpowiedzialności*. Najpełniejszą odpowiedzialność za zobowiązania przedsiębiorstwa w wymiarze podmiotu i przedmiotu odpowiedzialności i ryzyka ekonomicznego ponosi właściciel decydujący się na prowadzenie firmy jednoosobowo jako osoba fizyczna. Odpowiada on całym swoim majątkiem za zobowiązania przedsiębiorstwa, a więc zarówno powstałym w wyniku prowadzenia firmy, jak i jego majątkiem osobistym (Ustawa z dnia 15 września 2000 r.). Taka sytuacja stwarza z jednej strony dbałość o odpowiedzialne działanie, ale z drugiej może być powodem wielu nadużyć, które będą odpowiednio zawoalowane.

Spółki osobowe dzielą odpowiedzialność w tym zakresie na swoich wspólników w różnym stopniu. Spółki cywilne wymagają pełnej, solidarnej i nieograniczonej odpowiedzialności wspólników za zobowiązania spółki. Obejmuje to zarówno majątek powstały w wyniku prowadzenia firmy, jak i majątki osobiste wspólników. W przypadku jednak spłaty długu przez jednego ze wspólników pozostali są zwolnieni z odpowiedzialności (Ustawa z dnia 15 września 2000 r.). *Problematyczne* stają się wówczas kwestia zaangażowania pozostałych wspólników i ocena ich społecznie nieodpowiedzialnego działania jako właścicieli oraz różnicowanie tej nieodpowiedzialności.

W spółkach jawnych występuje nieograniczona, solidarna i subsydiarna odpowiedzialność wszystkich wspólników. Jeśli więc majątek spółki nie wystarcza na spłatę zobowiązań, odpowiedzialność za zobowiązania spoczywa na wspólnikach, którzy wówczas odpowiadają całym swoim majątkiem bez ograniczenia (Ustawa z dnia 15 września 2000 r.). *Dylemat*, który temu towarzyszy, dotyczy wyboru między w pełni transparentnym zarządzaniem firmą a pokusą ukrywania nieodpowiedzialnych zachowań celem uniknięcia spłaty ewentualnych zobowiązań ponad możliwości.

Prowadzenie firmy w formie spółki partnerskiej oznacza osobistą, nieograniczoną, solidarną i subsydiarną odpowiedzialność partnerów za zobowiązania spółki, z wyłączeniem odpowiedzialności osobistej za zobowiązania spółki powstałej przy wykonywaniu wolnego zawodu przez pozostałych partnerów. Odpowiedzialność partnera jest wyłączona w przypadku: zobowiązań, które powstały w związku

---

podmiotowości społecznej nieodpowiedzialności z perspektywy specyficznych cech form prowadzenia działalności gospodarczej w zależności od miejsca i zasięgu prowadzenia biznesu.

z wykonywaniem przez pozostałych partnerów wolnego zawodu w spółce oraz zobowiązań spowodowanych przez pracowników i współpracowników spółki, które podlegały kierownictwu innego partnera przy świadczeniu usług związanych z przedmiotem działalności spółki (Ustawa z dnia 15 września 2000 r.). Powstaje zatem *pytanie*: czy wyłączenie partnera z ponoszenia odpowiedzialności w przypadku nadużyć spowodowanych przez innego partnera lub współpracowników nie zachwieje zaufaniem i lojalnością wspólników? Z drugiej strony, w tym przypadku odchodzi się od zbiorowej społecznej nieodpowiedzialności na rzecz nieodpowiedzialności jednostkowej osadzonej w nieodpowiedzialności organizacyjnej.

W spółce komandytowej podmiotem odpowiedzialności i ryzyka jest komplementariusz, który odpowiada za zobowiązania spółki całym swoim majątkiem bez ograniczeń, komandytariusz jest w tym obszarze ograniczony do wysokości oznaczonej w umowie sumy komandytowej. Podobnie w spółce komandytowo-akcyjnej, komplementariusz jest obciążony odpowiedzialnością w sposób nieograniczony, a pozostali w sposób ograniczony (Ustawa z dnia 15 września 2000 r.). W tych formach problematyczne są wyłączenia odpowiedzialności.

Najbardziej ograniczona odpowiedzialność, a więc istniejąca hipotetyczna podstawa do działań społecznie nieodpowiedzialnych, towarzyszy przedsiębiorcom decydującym się na działalność w ramach spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. W tym wypadku przedmiotem odpowiedzialności jest wysokość udziałów wspólników oraz majątek spółki. Jeśli majątek spółki nie wystarcza na spłatę jej zobowiązań, odpowiedzialność ponoszą członkowie zarządu całym swoim majątkiem. Odpowiedzialność zarządu może zostać ograniczona w określonych sytuacjach. W przypadku spółek: akcyjnej i akcyjnej prostej występuje nieograniczona odpowiedzialność spółki za jej zobowiązania (Ustawa z dnia 15 września 2000 r.), czyli można założyć mniejsze prawdopodobieństwo zaistnienia społecznie nieodpowiedzialnych zdarzeń.

Ważnym *dylematem* w rozstrzyganiu podmiotowości nieodpowiedzialności przez pryzmat przyjętych form organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw jest ustalenie zależności między odpowiedzialnością i nieodpowiedzialnością za zobowiązania spółki a podmiotem uprawnień decyzyjnych, ryzyka i odpowiedzialności ekonomicznej oraz przedmiotem ryzyka i odpowiedzialności, samodzielnością przedsiębiorstwa i jego osobowością prawną (pełną, ułomną bądź jej brakiem). Owe zależności można zidentyfikować i ocenić we wszystkich możliwych wariantach, uwzględniając wymienione elementy.

Innym *dylematem* nawiązującym do powyższych rozważań jest określenie podmiotu nieodpowiedzialności, który w zależności od wielkości, zasięgu, formy organizacyjno-prawnej i przedmiotu działalności przedsiębiorstwa może być zintegrowany poprzez łączenie osoby przedsiębiorcy z przedsiębiorstwem w przypadku

mikro- i małego przedsiębiorstwa, zwłaszcza prowadzącego swoją działalność gospodarczą indywidualnie, albo się rozpraszać np. w sytuacji akcjonariatu. Nie bez znaczenia jest także lokalny, regionalny, krajowy i międzynarodowy charakter działalności przedsiębiorstwa.

Opis *dylematów* związanych z procesem podejmowania przez właścicieli decyzji skutkujących społecznie nieodpowiedzialnym działaniem jest wielowątkowy i wieloczynnikowy i zdecydowanie wykracza poza niniejsze rozważania. Jednakże nie sposób pominąć ścisłego związku właściciela(-i) przedsiębiorstwa z *kadrą zarządzającą* i pozostałymi *pracownikami*. Ów związek rodzi także wiele pytań, na które nie ma łatwej odpowiedzi. Generalnie brak identyfikacji celów i związanych z nimi oczekiwań, wartości i zakresu władzy interesariuszy powoduje wiele nieporozumień i problemów.

Niektóre współczesne teorie przedsiębiorstwa nadal traktują podstawowe założenia nurtu klasycznego i neoklasycznego w ekonomii jako rdzeń nowoczesnych modeli przedsiębiorstwa. Przede wszystkim chodzi o racjonalność decyzji przedsiębiorców, która jest ograniczona ze względu na bariery w zdobyciu potrzebnych informacji oraz występującą wewnątrz przedsiębiorstwa sprzeczność interesów między właścicielami, menedżerami i różnymi grupami pracowników (Sudoł, 2002). Za sprawą teorii menedżerskich i behawioralnych egoizm oraz indywidualne korzyści właścicieli zostały złagodzone przez postulowane interesy menedżerów działających w imieniu i dla tych pierwszych. Zasada maksymalizacji zysków jako korzyści w całej swojej rozciągłości dla właściciela została zweryfikowana przez dodatkowy cel: maksymalizowania zysków na rzecz najemnych menedżerów oraz innych podmiotów, głównie pracowników. Oddzielenie własności od zarządzania w teorii menedżerskiej zwróciło uwagę na motywacje menedżerów w podejmowaniu decyzji dotyczących zarządzania przedsiębiorstwem, a także zaowocowało pojawieniem się innych celów, takich jak: maksymalizacja wzrostu (wzrost w szerokim znaczeniu: wielkość sprzedaży, powiększenie aktywów, zysków), maksymalizacja sprzedaży produktów (dochodu, a nie tylko zysku), maksymalizacja korzyści (użyteczności) dla menedżerów (nie tylko wynagrodzenie, ale także korzyści prestiżowe) (por. Gorynia, 1999; Lichtarski, 2003; Marris, 1966; Sokołowska, 2013; Williamson, 1986; 1998). We współczesnych teoriach przedsiębiorstwo nie jest już monolitem, lecz zbiorem jednostek i grup, prezentujących najczęściej konkurencyjne w stosunku do siebie oczekiwania. W zależności od poziomu i zakresu odpowiedzialności poszczególnych stanowisk mogą to być różne cele. Podstawowe znaczenie dla kwestii, komu służy przedsiębiorstwo, ma przyjęcie założenia, że w przedsiębiorstwie nie podejmuje się tylko i wyłącznie indywidualnych i racjonalnych decyzji, jest ono bowiem koalicją różnych grup mających swoje oczekiwania co do decyzji właścicieli i zarządzających. W teorii

menedżerskiej przedsiębiorstwo służy przede wszystkim właścicielowi/właścicielom i menedżerowi/menedżerom, w teorii behawioralnej koalicjantami mogą być także inne podmioty (pracownicy, klienci, dostawcy itd.). Oczekiwania podmiotów/koalicjantów są różne, a ich jednoczesna realizacja przez przedsiębiorstwo niemożliwa (Gruszecki, 2002; Sokołowska, 2013). Podobnie z perspektywy funkcjonujących również współcześnie *naukowych zasad zarządzania*, wypracowane w ramach *nurtu inżynierskiego*, traktują społeczny wymiar działalności przedsiębiorstwa instrumentalnie, poprzez mechanistyczne podejście do pracownika ze wszystkimi ujemnymi skutkami zjawiska, sprowadzenie człowieka do roli wysoko wydajnej maszyny, podporządkowanej wydajności pracy, zakłócenie (czy nawet zablokowanie) emocjonalnego i psychicznego stosunku ludzi do pracy i współpracowników, a także nadmierną intensyfikację pracy. Inżynieryjny nurt traktował – i nadal traktuje – pracownika przedmiotowo, miał on bowiem być dodatkiem do maszyn i środkiem do wypracowania zysków. Głównym celem przedsiębiorstwa w nurcie inżynierskim jest maksymalizowanie zysku poprzez wydajną i twórczą pracę. Ten stan łagodzą zasady w *nurtach uniwersalistycznym* i *humanizacyjnym*, które stały się podstawą do formułowania zasad CSR. Odpowiedzialność, na której skoncentrowali się klasycy zarządzania, rozumiana jest jako zobowiązanie do wykonywania pewnych czynności wraz z rozliczeniem się z wyników i jakości pracy. Wszelkie niejasności obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności prowadzą do zamieszania i konfliktów kompetencyjnych obniżających sprawność funkcjonowania organizacji (Koźmiński i Piotrowski, 1995; Martyniak, 1996; 2002; Lichtarski, 2003), dlatego istotne staje się ustalenie także zakresu społecznie nieodpowiedzialnych działań, w których ważnymi podejmującymi decyzje podmiotami, prócz właściciela(-i), stają się *menedżerowie*. Nowe modele przedsiębiorstwa czerpią przykładowo z podejścia systemowego, koncepcji: równowagi organizacyjnej, zrównoważonego rozwoju, kapitału społecznego itd., w których rozszerzenie kręgu interesariuszy i ustalenie, komu służy przedsiębiorstwo, są koniecznym standardem (Sokołowska, 2013).

Podmiotowość społecznie nieodpowiedzialnego działania *menedżera(-ów)* związana jest z niewystarczającym reprezentowaniem właściciela przez niego oraz działaniem w ten sposób na szkodę całego przedsiębiorstwa i często innych interesariuszy. Niedostatki kompetencyjne, brak kwalifikacji moralnych, usytuowanie w strukturze organizacyjnej o różnym potencjale organiczności itd. sprawiają, że negatywne działania są mniej lub bardziej intencjonalne. Ponadto niektóre warunki mogą sprzyjać przejawom społecznie nieodpowiedzialnego działania menedżera. Na przykład nie każda mała firma może sobie pozwolić na wsparcie profesjonalnego *menedżera*. Dopóki całość spraw w przedsiębiorstwie może być realizowana jednoosobowo, właściciel nie podejmuje decyzji

o zatrudnieniu. Wówczas często tę funkcję pełni członek rodziny przedsiębiorcy (nie tylko w przedsiębiorstwach rodzinnych) albo wyznaczony przez właściciela długoletni pracownik. W miarę rozwoju firmy zapotrzebowanie na delegowanie uprawnień oraz strukturyzacja funkcji rodzajowych rosną, wobec tego pojawiają się menedżerowie funkcjonalni i liniowi. To właśnie w małym przedsiębiorstwie najlepiej i najszybciej można dostrzec dysfunkcjonalne działania. W dużych przedsiębiorstwach, mimo ciasnego gorsetu przepisów, rozproszenie odpowiedzialności sprzyja nieodpowiedzialności.

Menedżer, podejmując wyzwanie związane z zarządzaniem przedsiębiorstwem, przejmuje od właściciela część odpowiedzialności za działalność przedsiębiorstwa. Dlatego m.in. oczekuje atrakcyjnego wynagrodzenia, bezpiecznych warunków pracy, stabilnego zatrudnienia. Choć nie tylko potrzeby podstawowe mają tu znaczenie. Menedżer ma prawo oczekiwać także od właściciela, który go zatrudnia, realizacji potrzeb wyższego rzędu, takich jak rozwój, możliwość ujawniania postaw społecznych czy uzyskanie określonego statusu społecznego. Wartościami dla menedżera są zazwyczaj wysokość wynagrodzenia, dochody firmy, dobre relacje z właścicielem i pracownikami, rzetelna i pełna informacja. Kadra zarządzająca może ujawniać też swoją dominację w przypadku niespełnienia wymienionych celów i oczekiwań. Menedżer ma władzę w przedsiębiorstwie poprzez sam fakt zarządzania całością lub wybranymi obszarami działalności firmy oraz prawo kontroli nad nimi. Najemny kierownik może zagrozić firmie np. poprzez działanie na jej szkodę, sprzedawanie konkurencji poufnych informacji, nieprofesjonalne zarządzanie, negatywne, opozycyjne do właściciela spoufalenie się z pracownikami, przekazywanie właścicielowi i/lub pracownikom nierzetelnej informacji (Sokołowska, 2013). Kadra zarządzająca może stać w opozycji do właścicieli przedsiębiorstwa także z wielu pozamerytorycznych powodów, jak zazdrość, przekupstwo, małostkowość, dążenie do władzy za wszelką cenę, szpiegostwo gospodarcze itd.

Podmiotowość *pracowników* jako adresatów społecznie nieodpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstw związana jest z potrzebą określenia ich różnorodnych celów, które z kolei generują pewne wartości oraz wynikają z różnorodnych oczekiwań. Cele pracowników są tak różnorodne jak ich profile osobowościowe, doświadczenie, wiedza, role i zadania czy zajmowane stanowisko. Wśród możliwych celów są te wynikające z piramidy potrzeb Maslowa, dotyczące poziomu i jakości życia, zapewnienia egzystencji, bezpieczeństwa, przynależności, afiliacji, samorealizacji. Nośnikami wartości dla pracowników jako kluczowych podmiotów mogą być m.in.: wysokość wynagrodzenia, pewność zatrudnienia, warunki pracy, niekiedy nawet udział w zyskach. Wśród głównych oczekiwań pracowników można się spodziewać: satysfakcjonującego wynagrodzenia, wywiązywania się firmy ze zobowiązań, pełnej i rzetelnej informacji o sytuacji w przedsiębiorstwie

i planowanych zmianach, zadowolenia z pracy, pracy w bezpiecznych warunkach, poprawnych relacji z przełożonym itd. Interesariusze w postaci pracowników mają też możliwości egzekwowania swoich praw nie tylko na drodze formalnej, poprzez odpowiednie instytucje, ale także z wykorzystaniem swojej wiedzy, doświadczenia, kontaktów. Władza pracowników może się ujawniać w nierzetelnym wykonywaniu ich zadań i obowiązków, braku lojalności, zatrudnienia u konkurencji, ujawnianiu patologii, takich jak: kradzież, nadużywanie alkoholu w miejscu pracy, skierowaniu roszczeń na drogę sądową, w sile przetargowej związków zawodowych i zrzeszeń zawodowych, strajkach, akcjach protestacyjnych (Sokołowska, 2013). W ramach reguły wzajemności pracownik może odpowiedzieć powyżej wspomnianymi negatywnymi zachowaniami niekoniecznie w odpowiedzi na społecznie nieodpowiedzialne zachowania pracodawcy łamiącego np. przepisy kodeksu pracy czy kodeksu cywilnego. Wspomniana różnorodność i niepowtarzalność zasobów ludzkich, naturalna skłonność człowieka do oportunizmu i konformizmu, a także szczególne cechy współczesnego młodego pokolenia, tj. postawa roszczeniowa, nadmierna dbałość o *work-life balance* z przewagą *life*, niedojrzałość zawodowa itd. sprawiają, że percepcja przejawów nieodpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstwa względem pracowników przez obie zainteresowane strony może być odmienna. I trudno wobec tej złożoności kontekstowej o obiektywizm oceny.

Dodatkowo *dylematem* do rozstrzygnięcia jest rola pracowników jako podmiotów reprezentujących przedsiębiorstwo. Niedostateczne mechanizmy uświadamiające pracowników o ich roli w odpowiedzialnym funkcjonowaniu przedsiębiorstwa zazwyczaj wpływają na niekontrolowane społecznie nieodpowiedzialne zachowania. Dlatego instytucjonalizacja CSR i zarządzanie społeczną odpowiedzialnością mają tak duże znaczenie dla przeciwdziałania zachowaniom społecznie nieodpowiedzialnym i dla ich unikania. W tym miejscu pojawia się wiele pytań związanych z rolą współcześnie stosowanej nadmiernej standaryzacji i formalizacji (osadzonych w systemach informatycznych), które z jednej strony mają na celu, oprócz porządkowania i profesjonalizacji zarządzania, także minimalizowanie wszelkich dysfunkcji i nadużyć, z drugiej mocno ograniczają i komplikują pracę, tworząc nowe problemy.

Rola przedsiębiorstwa jako wspólnoty interesariuszy w przeciwdziałaniu zachowaniom społecznie nieodpowiedzialnym jest nie do przecenienia, zarówno z perspektywy wewnętrznych aktorów, których współpraca na linii właściciel-kadra zarządzająca-pracownicy jest kluczowa, jak i z punktu widzenia podmiotów zewnętrznych z otoczenia bliższego i dalszego. Ci drudzy również są podmiotami społecznej nieodpowiedzialności, które pośrednio mogą kreować warunki dla ujawniania zachowań społecznie nieodpowiedzialnych przez przedsiębiorstwo i nich samych.

Do *społecznej nieodpowiedzialności zewnętrznej* zazwyczaj zaliczani są: klienci, dostawcy i inni kooperanci w postaci detalistów/hurtowników/kontrahentów, konkurenci, wierzyciele i instytucje finansowe, przedstawiciele administracji państwowej i samorządowej, a także społeczność (lokalna, regionalna, międzynarodowa), organizacje gospodarcze i społeczne oraz środowisko naturalne.

Klienci mają kluczowe znaczenie dla trwania i rozwoju przedsiębiorstwa, ale z drugiej strony poddawani są wszelkiego rodzaju manipulacjom i nadużyciom związanym praktycznie z całym procesem tworzenia produktu, ustalaniem jego ceny, sposobami dystrybucji, promocji, na sprzedaży kończąc (Arli i in., 2017; Carvalho i in., 2015). Dlatego klienci, jako interesariusze zewnętrzni, pierwszego stopnia, są bardzo ważnym podmiotem społecznej nieodpowiedzialności. W obliczu kreowania podstaw dla społecznie nieodpowiedzialnych zachowań klienci uczestniczący we wspólnocie interesariuszy – kreatorów również mogą być zaliczeni do interesariuszy wewnętrznych z punktu widzenia aktywnego uczestniczenia w tym procesie.

Rozpoznanie celów, oczekiwań oraz zakresu władzy klientów wspiera identyfikację oraz prewencję ewentualnych przejawów społecznej nieodpowiedzialności. Cele i oczekiwania klientów są wysoce zróżnicowane i wynikają ze specyficznych cech grup klientów, ich segmentacji, charakterystyki rynków oraz cech i warunków oferowanych produktów. Można do nich zaliczyć m.in.: zaspokojenie potrzeb, zadowalającą cenę, odpowiednią podaż produktów, ich jakość i bezpieczeństwo. *Dylemat* nadmiaru zróżnicowania oczekiwań klientów z potrzebą indywidualizacji oferty i jej wnikliwej analizy łagodzi znalezienie w nich wspólnego mianownika, czyli celu głównego, którym jest zaspokojenie ich potrzeb. Klienci zgłaszają także swoje oczekiwania, które dotyczą: cech produktu, jego funkcjonalności, zapewnienia jakości produktu, bezpieczeństwa produktu, jasnej, czytelnej, dostępnej i pełnej informacji, atrakcyjnego wzoru projektu produktu, satysfakcjonującego procesu zakupu (obsługi klienta), uwzględniania reklamacji związanych z produktem, personifikacji relacji z klientem, obiektywnie pozytywnego wizerunku firmy oferującej produkt. Są to tylko wybrane życzenia klientów, aczkolwiek stanowiące niezbędne minimum, które firma szanująca swoich kluczowych interesariuszy jest zobowiązana spełniać. W ramach reguły wzajemności klienci również mogą odpowiadać społecznie nieodpowiedzialnymi działaniami na kanwie ujawnienia swojej dominacji. Władza klientów może oznaczać wywieranie przez nich wpływu czy nacisku na działanie przedsiębiorstwa, np. poprzez odstąpienie od umów kupna/sprzedaży, nabywanie dóbr od konkurencji, rozwiązywanie spraw spornych przed sądem czy szerzenie negatywnej informacji o firmie i produktach. Powstaje pytanie, czy budowanie lojalności oraz zbytniej zażyłości między przedsiębiorstwem a klientami może być podstawą do stymulowania, ukrywania

i celowego „przeoczania" nadużyć, które mogą się pojawić z dwóch stron. Ocena intencji klientów nie jest łatwa, bo zazwyczaj jest ukryta lub nieodpowiednio zakomunikowana. Podobnie jak skutki społecznie nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa względem klientów mogą być rozłożone w czasie i przestrzeni, niedostrzegalne i trudne do identyfikacji. Społeczna nieodpowiedzialność dedykowana klientom, podobnie jak społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa, może być symboliczna, a nie realna, wówczas jej percepcja może wyraźnie odbiegać od rzeczywistości. Ta prawidłowość w zasadzie dotyczy działań względem wszystkich interesariuszy.

Do grona kluczowych interesariuszy i zarazem podmiotów społecznej nieodpowiedzialności należy zaliczyć też *dostawców i innych kooperantów w postaci detalistów/hurtowników/kontrahentów*. Rola dostawców w niezakłóconym procesie produkcyjnym, w procesie świadczenia usług lub w sprzedaży jest nie do przecenienia. Nieterminowość dostaw albo zmiany umowy co do ich warunków mogą poważnie wpłynąć na jakość, cenę i dystrybucję produktów. Choć są to wartościowi interesariusze z punktu widzenia ciągłości i niezawodności procesów wytwórczych, to jednak nawet wobec nich mogą się zdarzyć zachowania niewłaściwe, których efektem mogą być osłabienie więzi we współpracy, opóźnienie dostaw albo oferowanie produktów poniżej lub powyżej zaakceptowanego i uzgodnionego poziomu jakości i ceny, odstąpienie lub zerwanie umowy przez dostawców, a także ich wpływ na tworzenie negatywnego wizerunku przedsiębiorstwa. Dodatkowo zagrożeniem ze strony detalistów i hurtowników (gdy przedmiotowe przedsiębiorstwo samo jest dostawcą) może być kupowanie towarów od innych dostawców albo upowszechnienie informacji o niekorzystnej współpracy i wadliwych produktach. Możliwe cele dostawców dotyczą głównie długotrwałej współpracy z przedsiębiorstwem, a także pewnego i terminowego regulowania przez nich należności. Podstawowymi nośnikami wartości zaś będą: wielkość popytu, stabilne umowy, możliwość kształtowania cen, wysokość obrotu, jakość inwestycji, a także – co wydaje się najważniejsze – terminowe regulowanie zobowiązań przez kontrahentów. Oczekiwania pozostają w ścisłym związku z celami i nośnikami wartości, a dotyczą sposobu realizacji zamówień, wiarygodności finansowej partnera, przejrzystego współdziałania oraz jakości procesu komunikowania się. *Problematyczny* w podmiotowości społecznej nieodpowiedzialnej tej grupy interesariuszy jest decydująco silny wpływ na działalność podstawową przedsiębiorstwa oraz możliwość nieoczekiwanego i „łatwego" (jak pokazały lata kryzysu z powodu pandemii COVID-19) zerwania łańcuchów dostaw, a także wysokich kosztów ekonomicznych i społecznych.

Relacje z *konkurentami* wyznaczają szczególny rodzaj oceny społecznie nieodpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstwa, która powinna uwzględniać

kontrowersje i *problemy* z zakwalifikowaniem tych zdarzeń jako nieodpowiednich. Perspektywa walki konkurencyjnej nigdy nie będzie społecznie odpowiedzialna, a zadośćuczynienie konkurentowi, który chce osiągnąć swój cel kosztem przedmiotowego przedsiębiorstwa, oznaczałoby porażkę tego drugiego. Dobre stosunki z konkurentami uznaje się jednak za ważne nie tylko ze względu na dobro samych przedsiębiorców, ale i na interes ogólnospołeczny. Z kolei współpraca przedsiębiorstw w branży sprzyja rozwojowi i wzmacnianiu się całości branży. Nie zawsze przedsiębiorstwa mogą sobie pozwolić na współpracę z konkurentami, zwłaszcza na rynkach wysokokonkurencyjnych lub w monopolach. W ramach procesów koopetycji (Bengtsson i Kock, 2014) niektóre przedsiębiorstwa decydują się na współpracę. Zwłaszcza te, którym trudniej samodzielnie realizować pewne inicjatywy ze względu na bariery finansowe lub formalne, w ramach współpracy branżowej z innymi firmami mają szansę, by np. pozyskać fundusze, zaprezentować swoją ofertę na targach czy ułatwić sobie dostęp do innowacji technologicznych. Także wymagania międzynarodowych rynków wpływają na decyzje zarządzających o kooperacji z konkurentami. Istotnym nadużyciem względem konkurencji będzie rażące nieprzestrzeganie zasad rynkowych, choć ocena owej karygodnej postawy może być trudna. Kluczowymi generatorami wartości dla konkurentów mogą być przejrzyste działanie konkurencji oraz możliwość współpracy. Konkurenci oczekują od siebie nawzajem etycznych zasad rywalizacji, przejrzystego działania, skutecznego współdziałania i rozwoju branży. Immanentną i fundamentalną cechą konkurowania jest rywalizacja mająca pozytywne, ale i negatywne skutki dla innego podmiotu czy grupy podmiotów gospodarczych. Stąd konkurenci mają swoją broń w postaci produktów wyższej jakości, propozycji niższych cen i lepszych warunków dystrybucji czy innowacyjności, będącej cechą pożądaną przez konkurencję. Czy wobec tego można takie oczekiwania i dalej konkretne działania nazwać społecznie nieodpowiedzialnymi? Dodatkowo pojawia się wiele *problemów* związanych z mechanizmami nieetycznej walki konkurencyjnej, granicami negatywnej oceny konkurenta (np. rozprzestrzenianie fake newsów), balansem między legalnym wywiadem gospodarczym a nielegalnym szpiegostwem, wrogimi fuzjami i przejęciami przedsiębiorstw itd.

Kolejnymi grupami interesariuszy stanowiącymi podmioty społecznej nieodpowiedzialności są *wierzyciele* i *instytucje finansowe*. Społecznie nieodpowiedzialne działanie wobec tych podmiotów zazwyczaj jest szkodliwe dla przedsiębiorstwa, a ewentualne korzyści z negatywnych zachowań są krótkotrwałe. Wierzyciel to jeden z najsilniej oddziałujących na efekty działalności firmy, zarówno w krótkim, jak i w długim okresie interesariusz, którego główne cele sprowadzają się do regulowania na czas zobowiązań oraz rzetelnego wypełniania postanowień umów.

Wierzyciel może żądać spełnienia świadczenia od innej osoby lub organizacji, z którą łączy go stosunek zobowiązaniowy. Przedmiotem zobowiązania jest świadczenie, które polega na działaniu lub braku działania (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r.). Świadczenie to zachowanie dłużnika zgodne z treścią zobowiązania, polegające na zadośćuczynieniu godnemu ochrony interesowi wierzyciela. Łamanie tych przepisów jest społecznie nieodpowiedzialne. Wypłacalność dłużników oraz terminowość spłaty zobowiązań to podstawowy generator wartości dla wierzycieli. A do najczęściej zgłaszanych oczekiwań należą dobra kondycja ekonomiczna dłużnika i terminowe regulowanie zobowiązań. W przypadku nieodpowiedzialnego zachowania firmy względem swych wierzycieli może się ona liczyć z: żądaniem zwrotu pożyczki, egzekwowaniem długu wraz z odsetkami, wykorzystaniem instytucji prawnych, firm windykacyjnych do odzyskania lub przejęcia własności za wierzytelności lub – gdy wierzycielem jest np. bank – z odmową kontynuacji kredytowania.

Ważnym podmiotem dla przedsiębiorstwa w jego funkcjonowaniu i rozwoju są też *instytucje finansowe*, najczęściej *kapitałodawcy*. Również wobec nich działania społecznie nieodpowiedzialne oznaczają spore kłopoty, dlatego dbałość o rzetelność relacji jest kluczowa. Instytucje finansowe mają bardzo stanowcze i oczywiste cele, tzn. minimalizację ryzyka i zyski z tytułu pożyczonego kapitału. Generatorem wartości są dla nich, rzecz jasna, terminowa spłata i rzetelne wyniki finansowe. Instytucje finansowe oczekują od przedsiębiorstw przede wszystkim wywiązywania się ze zobowiązań, zyskowności pożyczonego kapitału, jawności i przejrzystości informacji, profesjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem. Odpowiedzią instytucji finansowych na nieodpowiedzialne zachowanie przedsiębiorstwa mogą być np.: odmowa kredytowania, egzekwowanie długu wraz z odsetkami lub wykorzystanie instytucji prawnych, firm windykacyjnych do odzyskania lub przejęcia własności za wierzytelności. Wierzyciele i instytucje finansowe to kolejne podmioty społecznej nieodpowiedzialności, które poprzez charakter działalności i swoją siłę wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstw paradoksalnie mogą kreować pozytywne standardy społecznej nieodpowiedzialności, która będzie unikana lub ukrywana do czasu weryfikacji rzetelności działania przedsiębiorstw.

Przedstawiciele administracji państwowej i samorządowej są kolejnym silnie oddziałującym podmiotem społecznej nieodpowiedzialności. Instytucjonalizacja wpływu państwa na sferę gospodarczą i społeczną odbywa się poprzez instytucje administracji państwowej i samorządowej, względem których każde przedsiębiorstwo ma swoje powinności. Relacja przedsiębiorstwa z owymi instytucjami ma znaczenie kluczowe często nawet dla jego egzystencji. Silny wpływ interesariusza tego typu ujawnia się głównie w jego celach, które skupiają się na osiąganiu

wzrostu i rozwoju gospodarczego oraz dobrobytu społecznego, a także na dbałości o kondycję finansów publicznych i bezpieczeństwo państwa. Nośnikami wartości w ocenie tego typu instytucji są przestrzeganie norm prawnych, regulowanie zobowiązań oraz rzetelne sprawozdania finansowe, a oczekiwania opierają się głównie na monitorowaniu działalności przedsiębiorstwa oraz przestrzeganiu prawnych i etycznych zasad biznesu. Siła ich oddziaływania na działalność przedsiębiorstwa jest oczywista, a przejawia się poprzez regulacje prawne (ustawy, rozporządzenia, uchwały, zarządzenia), pozwolenia (w tym np. pozwolenie na rozpoczęcie działalności gospodarczej), zezwolenia, licencje itd. Istotnym dylematem do rozstrzygnięcia podmiotowości *przedstawicieli administracji państwowej i samorządowej* jest relacja między dużym stopniem zróżnicowania tej grupy w zakresie oddziaływania na przedsiębiorstwo a niejednokrotnie łączeniem roli *trybunału* i *egzekutora odpowiedzialności.*

Społeczność (lokalna, regionalna, międzynarodowa), organizacje gospodarcze i społeczne oraz *środowisko naturalne* to łącznie potraktowana grupa podmiotów/adresatów społecznej nieodpowiedzialności uczestniczących w procesie tworzenia przez przedsiębiorstwo kapitału społecznego. Wśród nich tzw. interesariuszem „milczącym" jest środowisko naturalne. Praktycznie każde przedsiębiorstwo, niezależnie od intencji, odgrywa rolę w życiu społecznym nie tylko od strony gospodarczej, ale także jako podmiot uczestniczący w różnych inicjatywach społecznych. Działając na lokalnych, regionalnych, krajowych czy nawet międzynarodowych rynkach, przedsiębiorstwa tworzą relacje ze społecznością, odgrywając rolę pracodawcy, inwestora, lobbysty, darczyńcy, sponsora, eksperta itd. Niejednokrotnie aktywnie uczestniczą w rozwoju regionu czy kraju, podnosząc poziom jakości życia obywateli. Nośnikami wartości dla tych podmiotów są: subwencje, dotacje, fundacje, programy społeczne i ochrony środowiska, prawne i etyczne prowadzenie działalności gospodarczej, wartości moralne. Oczekiwania dotyczą: podaży pracy, zatrudnienia miejscowych pracowników, rozwoju regionu, wspierania inicjatyw społecznych, informowania przez przedsiębiorstwo społeczeństwa w sprawach dotyczących jego zdrowia, dobrobytu i statusu ekonomicznego, ochrony wartości społecznych, budowania dobrobytu społecznego, ochrony środowiska. Siła wpływu tej grupy interesariuszy na działalność przedsiębiorstwa może wynikać z mocy aprobaty lub krytyki działalności przedsiębiorstwa, poparcia dla organizacji społecznych, wpływu na popyt, wpływu na przyznawanie lub ograniczanie dostępu do pozwoleń, licencji, funduszy, upubliczniania spraw mających wpływ na społeczeństwo i środowisko naturalne, popierania kar i sankcji za zanieczyszczenie środowiska itd.

Główne *dylematy* podmiotowości społecznej nieodpowiedzialności w tych grupach interesariuszy dotyczą roli przedsiębiorstw w aktywnej ochronie środowiska,

które poprzez restrykcyjną politykę wielu organizacji i państw są zniechęcane do „schizofrenicznych" trendów proekologicznych, przez co mogą działać społecznie nieodpowiedzialnie. Pozorowanie dbałości o ekologię przez żonglowanie wartościami ekonomicznymi i przerzucaniem kosztów środowiskowych na zasadzie domina: od decydentów poprzez organizacje polityczne, społeczne i ekonomiczne oraz przedsiębiorstwa, na konsumentach kończąc, jest w całej swej istocie społecznie nieodpowiedzialne. Inne *dylematy* związane są z krytyką ingerowania i przejmowania przez przedsiębiorstwa niektórych ról i zadań należących do państwa i tym samym wyręczania i zastępowania wyspecjalizowanych do tego organizacji publicznych czy społecznych. Czy w świetle tej opinii przedsiębiorstwo działające ze znacznymi ograniczeniami ponadstandardowych inwestycji społecznych jest społecznie nieodpowiedzialne?

Podsumowując *problematyczny kontekst podmiotów społecznej nieodpowiedzialności*, należy podkreślić, że kluczowe i uniwersalne z punktu widzenia tej podmiotowości *dylematy* wynikają z kilku powodów:

- Różnorodność podmiotów zainteresowanych działalnością przedsiębiorstwa i ich uczestniczeniem w procesie CSI skłania do obierania podwójnej drogi ich określania: w ujęciu szerszym i węższym. Szerokie ujęcie proponuje spojrzenie na podmioty z perspektywy grup i jednostek, które mogą wpływać na osiąganie przez organizację jej celów, lub na których sytuację wpływa osiąganie celów przez organizację. Takie podejście pozwala widzieć podmiot w każdym, kto miał lub ma jakąkolwiek styczność z firmą. W znaczeniu węższym do grona podmiotów zaliczane są grupy lub jednostki, od których w ogóle zależy trwanie organizacji (Stankiewicz, 2002).
- Klasyfikacja podmiotów może być odmienna w zależności od celów ich oceny. W tym kontekście możemy mówić o podmiotach/interesariuszach wewnętrznych i zewnętrznych (Freeman, 1984) – kryterium umiejscowienia interesariuszy; kluczowych/pierwszorzędnych i drugorzędnych (Adamczyk, 2009; Frooman, 1997) – kryterium celów ogólnych i szczegółowych, oczekiwań oraz nośników wartości, czyli ocena każdego interesariusza ze względu na możliwy do uruchomienia potencjał współpracy lub potencjał zagrożenia; definitywnych, oczekujących i utajonych (Mitchell i in., 1997) – kryterium oparte na atrybucie władzy, legitymizacji i pilności; substanowiących, kontraktowych i kontekstowych (Rodriguez i in., 2002) – kryterium charakteru relacji, jakie zachodzą między podmiotami a przedsiębiorstwem itd. Wszystkie te rodzaje mają swoje uzasadnienie w określeniu siły wpływu podmiotów i możliwości zaistnienia względem nich zdarzeń społecznie nieodpowiedzialnych. Innymi słowy, identyfikacja i właściwa klasyfikacja interesariuszy pozwala na ustalenie konkretnych „punktów nacisku" na przedsiębiorstwo.

- Klasyfikacja podmiotów często jest utrudniona ze względu na jednoczesną ich przynależność do więcej niż jednej grupy, a także prawdopodobieństwo wstępowania interesariuszy we wzajemne związki.
- Każde przedsiębiorstwo ma właściwy sobie zestaw podmiotów, zazwyczaj korespondujących ze specyfiką jego działalności.
- Oddziaływanie grup interesu ma charakter bezpośredni lub pośredni. Grupy te, poprzez dostarczanie określonych zasobów lub wartości, mogą wpływać na przedsiębiorstwo oraz decydować o czasie i warunkach korzystania z tych zasobów. Prowadzi to do dwóch podstawowych sposobów oddziaływania: wstrzymania lub opóźnienia w dostarczaniu zasobów lub wartości w celu zmiany zachowania przedsiębiorstwa oraz określenia warunków korzystania z zasobów. Między oddziaływaniami balansują przedsiębiorstwa, stwarzając sytuację pośredniej zależności, kiedy to przewaga jest po stronie firmy, lub bezpośredniej, kiedy dominują interesariusze (Adamczyk, 2009; Sokołowska, 2013).
- Nawet w ramach jednorodnej grupy interesu mogą wystąpić zróżnicowane interesy, a nie wszystkie oczekiwania każdej z wyróżnionych przez przedsiębiorstwo grup interesariuszy mogą być zaspokojone równocześnie (niektóre z nich mogą być wewnętrznie sprzeczne, a sprzeczności mogą dotyczyć kategorii: rentowność a wzrost, produktywność a zatrudnienie, niska cena a dobra jakość itd.).
- Mapa powiązań grup interesu jest nie tylko zmienna w czasie, lecz zależy też od rodzaju interesu stanowiącego podstawę owych powiązań itd.

Dodatkowo można wskazać na kilka kluczowych zasad, do których nawiązuje teoria interesariuszy, dotyczących także określenia podmiotów społecznej nieodpowiedzialności. Mowa tu o: zasadzie współpracy interesów (wartość powstaje, ponieważ grupy potrafią wspólnie zaspokajać swoje potrzeby i pragnienia); zasadzie odpowiedzialności grup interesów (strony umowy muszą brać odpowiedzialność za skutki swoich działań; gdy osoby trzecie ponoszą szkody, należy im się rekompensata, trzeba wtedy negocjować nową umowę ze wszystkimi zainteresowanymi stronami); zasadzie złożoności (ludzie są skomplikowanymi istotami, zdolnymi do działania na podstawie wielowymiarowych zasad, z których część jest egoistyczna, część altruistyczna, a wiele z nich jest tworzonych wspólnie i podzielanych przez innych); zasadzie ciągłego tworzenia (współpracujący w grupach interesu i zmotywowani ludzie ciągle tworzą nowe źródła wartości, np. wciąż aktualne – wiedza i kapitał intelektualny; zasadzie rodzącej się konkurencji (w stosunkowo wolnym i demokratycznym społeczeństwie ludzie mogą tworzyć rozwiązania alternatywne dla grup interesu; konkurencja może też wynikać ze współdziałania grup

interesu, a nie z pierwotnej potrzeby konkurowania) (Freeman, 1984; Sopińska, 2008; Szablewski, 2006).

3.2.2. Przedmiot społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

Opisane powyżej wybrane kluczowe podmioty społecznej nieodpowiedzialności są nierozerwalnie związane z *przedmiotem/przedmiotami społecznej nieodpowiedzialności*.

Przedstawiona w poprzednich częściach pracy dogłębna analiza problematyki CSI pozwala na stwierdzenie, iż *przedmiotem/obszarem społecznej nieodpowiedzialności* jest czyn/działanie (związany(-e) przyczynowo) wywołany(-e) przez podmiot (człowieka, grupę społeczną, organizację), który jest nośnikiem, w tym wypadku, negatywnych (choć w niektórych warunkach także pozytywnych lub mieszanych) wartości w odniesieniu do samego działania, do jego wyniku i do sprawcy. Przedmiot odpowiedzialności określa się poprzez rozumienie tej kategorii zarówno z perspektywy sprawstwa, jak i z perspektywy zadania, jakiemu ma się sprostać, a w przypadku wyrządzenia szkody – naprawić.

Przedmiotem społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa (w domyśle: pracujących w nim osób) są czyny/działania, jakie podejmuje (lub nie podejmuje) i za które ponosi odpowiedzialność (lub unika odpowiedzialności). Ponadto ten składnik/element nieodpowiedzialności pomaga w wyznaczeniu rodzajów (nazywanych zazwyczaj obszarami) nieodpowiedzialności, np. według klasycznego, zmodyfikowanego (Carroll, 1979, 2021) modelowego ujęcia społecznej odpowiedzialności: ekonomicznej, prawnej, etycznej, filantropijnej itd.

Zgodnie z przyjętym w niniejszym opracowaniu sposobem rozumienia społecznej nieodpowiedzialności opisane powyżej podmiotowe ujęcie społecznej nieodpowiedzialności i jego prosta klasyfikacja na podmioty/interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (Mena i in., 2016; Nardella i in., 2020; van den Broek i in., 2017) może dotyczyć przedmiotu społecznej nieodpowiedzialności, czyli obszarów: ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego.

Społecznie nieodpowiedzialne działania w obszarze ekonomicznym dotyczą nadużyć, niedoskonałości, dysfunkcji w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem. Według takich autorów, jak Pearce i Manz (2011) niegospodarność dotyczy alokacji zasobów oraz ograniczonego lub, w skrajnych przypadkach, braku maksymalizowania wartości dla właściciela/właścicieli, udziałowców, akcjonariuszy (Chen i in., 2018a). Negatywne działania względem kadry menedżerskiej związane są głównie z brakiem transparentności w zarządzaniu finansami (Lin i in., 2019) oraz z niejasnymi ekonomicznymi zasadami zawierania kontraktów menedżerskich, a wobec

pracowników naganne jest niewypłacanie wynagrodzeń na czas, brak ich optymalizacji lub niewypłacanie należnego wynagrodzenia za nadgodziny (Antonetti i in., 2021). Nieodpowiedzialność może dotyczyć także braku finansowania szkoleń i innych form podnoszenia kwalifikacji czy niestabilności zatrudnienia. Wobec klientów firma może być społecznie nieodpowiedzialna w obszarze ekonomicznym, gdy zapewnia w niewystarczającym stopniu albo nie zapewnia terminowości i rzetelności w realizacji zamówień, profesjonalnej obsługi, a także nie oferuje produktów (towarów i usług) o najwyższej jakości. Dostawcom przedsiębiorstwo może szkodzić poprzez tworzenie incydentalnych i dysfunkcyjnych relacji oraz nieterminowe i niezgodnie z ustaleniami regulowanie należności, a konkurentom – poprzez brak możliwości współpracy opartej na obopólnych korzyściach, a także zmowy cenowe. W ramach ekonomicznej nieodpowiedzialności należy wskazać przejaw nieregulowania lub nienależytego regulowania zobowiązań publiczno-prawnych wobec samorządu i państwa, niezapewnienia miejsc pracy w społeczności lokalnej czy nieprzeznaczanie środków finansowych na technologie przyjazne środowisku naturalnemu (Sokołowska-Durkalec, 2020a). Obszar ekonomiczny jest nie tylko związany stricte z maksymalizowaniem zysku jako wartości służącej rozwojowi, ma również odniesienie do tworzenia niematerialnej wartości dodanej w postaci kapitału intelektualnego, społecznego, kultury organizacyjnej, zrównoważonego rozwoju. Niedostrzeganie tego potencjału albo jego marnotrawstwo jest społecznie nieodpowiedzialne. Ekonomiczny obszar odpowiedzialności współistnieje z prawnymi aspektami działalności przedsiębiorstwa.

Działania społecznie nieodpowiedzialne w obszarze prawnym związane są z łamaniem prawa albo sprytnym jego omijaniem. Przekrojowość i kompleksowość tego obszaru wymaga dostrzeżenia potrzeby identyfikacji potencjalnych i rzeczywistych dysfunkcji w zakresie działalności przedsiębiorstwa w zgodzie m.in. z prawem gospodarczym, prawem cywilnym, prawem pracy, prawem konsumenta itd. Działalność niezgodna z prawem jest przejawem pierwotnej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Przykładowo art. 18 Ustawy o swobodzie działalności gospodarczej mówi, że przedsiębiorca jest obowiązany spełniać określone przepisami prawa warunki wykonywania działalności gospodarczej, w szczególności dotyczące ochrony przed zagrożeniem życia, zdrowia ludzkiego i moralności publicznej, a także ochrony środowiska (Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r.). Z drugiej strony problematyczne jest pojęcie ogólnej odpowiedzialności prawnej będące przedmiotem sporów na gruncie teorii prawa i dość rzadko stosowane w literaturze prawniczej. Znacznie częściej mówi się o poszczególnych postaciach odpowiedzialności prawnej, stosowanych w różnych gałęziach prawa (np. o odpowiedzialności cywilnoprawnej, odpowiedzialności karnej czy odpowiedzialności konstytucyjnej) (Sykuna, 2007). Zdarzenia mogące zaistnieć w przedsiębiorstwie nie tylko muszą dotyczyć stricte

działalności gospodarczej i wynikać z ustawy zasadniczej, a potem odpowiednio z ustaw dziedzinowych, takich jak np. ustawa o swobodzie działalności gospodarczej, ustawa o rachunkowości, ustawa o ochronie konkurencji i konsumentów itd. oraz kodeksu spółek handlowych, kodeksu pracy itd., ale również mogą być związane ze zdarzeniami rozstrzyganymi w ramach prawa cywilnego czy nawet karnego. Ograniczone przestrzeganie prawa w działalności gospodarczej nie zawsze wynika ze zwyczajowo przyjętych norm społecznych i może być rozpatrywane na dużym poziomie ogólności, w kategoriach: „nikomu nie szkodzę, wobec tego działam zgodnie z prawem". Prawo ma swoje konkretne, wymierne regulacje, których znajomość jest podstawą ich respektowania. Jakiekolwiek niedostatki wiedzy (nawet przy wsparciu profesjonalistów, np. radców prawnych) w tym zakresie również są asumptem do nieodpowiedzialnych zachowań. Mowa tu np. o rachunkowości, obciążeniach podatkowych, zatrudnieniu czy formach organizacyjno-prawnych przedsiębiorstw. Istotną częścią powinności przedsiębiorcy jest analiza działań pod kątem ich zgodności z prawem (przestrzeganie prawa w ramach realizacji funkcji organicznych, konstruowanie i zawieranie umów, przygotowywanie i realizowanie dokumentów finansowych, wywiązywanie się ze zobowiązań itd.). Niewypełnianie tej powinności lub wybiórcze traktowanie przepisów prawa jest naganne. Odpowiedzialność prawna przedsiębiorstwa wynika także z opisywanej już przyjętej formy organizacyjno-prawej i tego, czy firma posiada osobowość prawną, czy tylko zdolność prawną i zdolność do czynności prawnych. Takie cechy znajdują odzwierciedlenie w zdolności sądowej i procesowej oraz w zakresie odpowiedzialności, zwłaszcza majątkowej, jaką ponoszą właściciele. Szukanie możliwości ograniczenia lub uniknięcia tej odpowiedzialności jest nieodpowiedzialne. Normy prawne wynikają z uniwersalnych norm etycznych, stąd prawny obszar odpowiedzialności przedsiębiorstwa zazębia się z obszarem etycznym.

Przejawy społecznej odpowiedzialności w obszarze etycznym mają swoje źródło w normach moralnych i związane są z niedostrzeganiem albo pobieżnym dostrzeganiem przez właścicieli lub zarządzających przedsiębiorstwem skutków własnych decyzji oraz nieponoszeniem lub unikaniem ponoszenia za nie odpowiedzialności (Sokołowska-Durkalec, 2020a). Wówczas decydenci nie dostrzegają, że przedsiębiorstwo jest szczególnym podmiotem zobowiązania moralnego (połączeniem indywidualnych „moralności") wynikającego z uniwersalnej odpowiedzialności, w związku z tym dysfunkcyjne staje się przyjęcie i realizowanie przez przedsiębiorstwo systemu nieetycznych wartości i norm postępowania. Taki stan rzeczy sprawia, że ubogi etycznie system przyczynia się do rozszerzenia ograniczonego poczucia współodpowiedzialności kadry zarządzającej i pozostałych pracowników przedsiębiorstwa oraz umożliwi w bardzo ograniczonym zakresie (lub nawet w ogóle) wspólne rozwiązywanie dylematów moralnych (por. Klimczak, 2003).

Tym samym trudne stanie się uchwycenie i utrwalenie przejawów etycznych działań, oznaczających najczęściej zinstytucjonalizowanie etyki w postaci różnego rodzaju kodeksów, norm i standardów, zazwyczaj uwidocznionych w misji, wizji, strategii, przejawach kultury organizacyjnej jako wyznaczniku norm i wartości organizacyjnych oraz tzw. narzędzi etycznych, np. kodeksów etycznych. Nieetyczne zachowanie przedsiębiorstwa przejawia się nie tylko w nieuczciwym osiąganiu zysku, ale także w niewłaściwym zachowaniu w stosunku do różnych podmiotów.

Na przykład nieodpowiedzialność etyczna wobec pracownika może dotyczyć łamania dobrych zasad i obyczajów (Antonetti i in., 2021) w zakresie m.in. kontraktu psychologicznego zawieranego między pracodawcą a pracownikami, branżowego i firmowego kodeksu etycznego, prospołecznej kultury organizacyjnej, zasad współżycia społecznego, przyjaznego środowiska pracy, zarządzania konfliktami itd. Negatywne zachowania względem klientów dotyczą niedziałania uczciwego i z szacunkiem (Allen i in., 2020), niepromowania zasad zrównoważonej konsumpcji, braku uczciwej promocji (w tym reklamy), „niewsłuchiwania się" w potrzeby klienta, braku poszanowania godności człowieka w działaniach marketingowych, braku personifikacji relacji z klientem, uczciwej polityki sprzedaży, przejrzystych operacji finansowych itd. Podobnie dostawcy nie mogą liczyć na warunki współpracy oparte na zaufaniu, a konkurenci – na wspieranie uczciwej konkurencji oraz przestrzeganie zasad równych szans w handlu lub innej formie działalności. Społeczność lokalna nie jest usatysfakcjonowana działaniem przedsiębiorstwa i ocenia go jako złego usługodawcę, producenta, pracodawcę także często na podstawie jego nieprawdziwych informacji komunikowanych w procedurze pomiaru ESG (Shea i Hawn, 2019; Wickert i Risi, 2019).

Filantropijny obszar nieodpowiedzialności dotyczy nieprzekazywania przez przedsiębiorstwo części zasobów na rzecz społeczeństwa celem udzielenia konkretnej pomocy, poprawy warunków życia czy rozwiązania problemów społecznych (Sokołowska-Durkalec, 2020a). Filantropia w wydaniu biznesowym sama w sobie jest kontrowersyjna. Według Kotarbińskiego (1999) „filantropia (...) (jest wówczas), kiedy potrzebującemu świadczy pomoc ktoś, od kogo indywidualnie ów potrzebujący nie ma tytułu domagać się pomocy". To także poniekąd tłumaczy i jest kontrargumentem dla przeciwników koncepcji społecznej odpowiedzialności, którzy zarzucają jej działanie na szkodę działalności gospodarczej przez przymus rozdawnictwa. Działalność w tym obszarze jest dobrowolna, ale też pożądana. Błędne rozumienie działalności filantropijnej jako działalności charytatywnej, której bliżej do sponsoringu, niż do działań z „potrzeby serca", jest w jakimś zakresie także społecznie nieodpowiedzialne. Wówczas pomoc innym staje się często komercyjną etykietką wykreowaną dla wykorzystywania jej jako narzędzia marketingowego (w ramach *public relations*).

Tabela 3.1. Wybrane hipotetyczne społecznie nieodpowiedzialne działania względem podmiotów (interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych) w przekroju obszarów: ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego wraz z najważniejszymi problemami i dylematami

I. SPOŁECZNA NIEODPOWIEDZIALNOŚĆ WEWNĘTRZNA	
1. PRACOWNICY (w tym kadra zarządzająca)	
Obszar ekonomiczny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Podanie niepełnej lub nierzetelnej informacji dla kandydatów na pracowników o warunkach zatrudnienia i przebiegu procesów rekrutacji i selekcji	▶ Czy możliwe jest zaplanowanie pełnej informacji oraz jej pełnej dystrybucji dla kandydatów na pracowników o warunkach zatrudnienia i przebiegu procesów rekrutacji i selekcji? ▶ Czy barierą mogą być aktualne możliwości poznawcze kandydatów oraz możliwości dotarcia do informacji? ▶ Czy negatywne konsekwencje takiego zachowania są zawsze obopólne? ▶ Czy możliwe i w ogóle zasadne jest zadośćuczynienie wyrządzonej szkodzie?
• Niezaznajamianie (i/lub przekazywanie niepełnej informacji) pracowników podejmujących pracę z zakresem ich obowiązków, sposobem wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz ich podstawowymi uprawnieniami; brak etapu adaptacji pracowniczej	▶ Czy preferowane krótkie cykle w zarządzaniu, także niestety zasobami ludzkimi, nie są wskaźnikiem efektywności działań oraz tworzenia wartości ekonomicznej? ▶ Czy brak etapu adaptacji pracowniczej nie jest korzystny ekonomicznie dla pracodawcy? ▶ Czy brak adaptacji pracowniczej jako ważnego etapu pozyskania pracownika jest przejawem traktowania jej jako zbędnej inwestycji w zasób ludzki? ▶ Czy negatywne skutki należytej edukacji pracowników „na wejściu" mają wpływ na efektywność wykonywania ich pracy tylko na początku zatrudnienia, czy rzutują na kolejne etapy? ▶ Czy w związku z tym można nadrobić tę niedoskonałość w późniejszym etapie zatrudnienia pracownika?
• Niestwarzanie (lub stwarzanie w niewystarczającym zakresie) pracownikom podejmującym zatrudnienie po ukończeniu szkoły prowadzącej kształcenie zawodowe lub szkoły wyższej warunków sprzyjających przystosowaniu się do należytego wykonywania pracy	▶ Czy w obliczu braku adaptacji pracowniczej lub nieprofesjonalnej adaptacji pracowniczej możliwe jest segmentowanie pracowników ze względu na specjalne potrzeby adaptacyjne? ▶ Czy specyficzne cechy pokolenia (np. Z) warunkują jakość stwarzanych warunków adaptacyjnych?

Tabela 3.1, cd.

• Nieterminowe i nieprawidłowe wypłacanie wynagrodzeń	▶ Czy dysfunkcjom z wynagrodzeniami w przedsiębiorstwie sprzyjają bardziej uwarunkowania zewnętrzne (np. nieodpowiednia polityka fiskalna państwa), czy wewnętrzne (np. problemy finansowe, organizacyjne, chciwość przedsiębiorcy)? ▶ Czy uwarunkowania wielkościowe (np. małe przedsiębiorstwa) prowadzenia działalności gospodarczej (funkcjonowania przedsiębiorstwa) sprzyjają tego typu procederom?
• Brak (lub niewielki zakres) stosowania materialnych i/lub niematerialnych narzędzi motywacyjnych; brak kompleksowego systemu motywacyjnego	▶ Czy brak kompleksowego systemu motywacyjnego wynika z trudności finansowych przedsiębiorstwa, czy z przyjętego modelu biznesowego w niewielkim stopniu uwzględniającego realizację celów społecznych? ▶ Czy brak odpowiedniej polityki personalnej (np. modelu kapitału ludzkiego) zawsze wyklucza optymalizację systemu motywacyjnego?
• Stosowanie niepełnej listy, nieobiektywnych i niesprawiedliwych kryteriów oceny pracowników oraz wyników ich pracy; brak kompleksowego systemu ocen pracowniczych	▶ Czy brak wiedzy i trudności w budowie, implementacji i realizacji optymalnego systemu ocen pracowniczych są ich kluczowymi ograniczeniami? ▶ Czy brak odpowiedniego systemu oceny pracowniczej znajduje odzwierciedlenie w jakości pracy pracowników i ich postaw (także tych związanych z przejawami odpowiedzialności i nieodpowiedzialności)?
• Organizowanie pracy w sposób niezapewniający pełnego wykorzystania czasu pracy, jak również nieosiąganie przez pracowników, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji, wysokiej wydajności i należytej jakości pracy	▶ Czy marnotrawstwo czasu oraz degradacja kapitału intelektualnego wynikająca z nieprawidłowej organizacji pracy w przedsiębiorstwie może być jedynym czynnikiem stymulującym te negatywy? ▶ Czy w związku z tym odpowiednia organizacja pracy jest w stanie naprawić te szkody?
• Organizowanie pracy w sposób niezapewniający zmniejszenia jej uciążliwości, zwłaszcza pracy monotonnej i pracy w ustalonym z góry tempie	▶ Czy organizowanie pracy – zwłaszcza w przedsiębiorstwach produkcyjnych – bez opracowania zasad równego i efektywnego podziału pracy (zgodnie z klasycznym nurtem inżynierskim w naukach o zarządzaniu) w czasach automatyzacji pracy, systemów identyfikacji „wąskich gardeł", stosowania metod zarządzania produkcją, organizacji pracy (np. metody Kanban) i jakości pracy jest w ogóle możliwe?

• Niezapewnianie lub zapewnianie na niskim poziomie bezpiecznych i higienicznych warunków pracy oraz nieprowadzenie systematycznych szkoleń pracowników w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy	▶ Jakie są konsekwencje: prawne, organizacyjne, fizyczne i moralne niezapewniania bezpiecznych i higienicznych warunków pracy? ▶ Dlaczego uznaje się wyższość w pełni zdalnych szkoleń z bhp nad szkoleniami stacjonarnymi lub hybrydowymi, w trakcie których jest możliwość praktycznych warsztatów z przedmiotowej problematyki? ▶ Jaka jest efektywność zdalnej edukacji z zakresu bhp?
• Stwarzanie warunków pracy niesłużących zapewnieniu pracownikom równowagi między życiem zawodowym a prywatnym	▶ Czy dominacja przestrzeni wirtualnej oraz „zniewalających" systemów informatycznych nie jest w obecnych czasach powodem zwiększonego nakładu pracy oraz zachwiania proporcji między życiem zawodowym i prywatnym? ▶ Czy czynniki związane z wielkością i formą prowadzenia działalności gospodarczej mają wpływ na asymetrię życia zawodowego i prywatnego? ▶ Czy nie zrównują się współcześnie negatywne warunki pracy w perspektywie *work-life balance* między małym (w tym mikro-) przedsiębiorstwem i korporacją? ▶ Czy powierzchowny *work-life balance* nie jest współczesną normą? ▶ Jak zapewnić *work-life balance* pokoleniu Z? ▶ Czy przykładowo dyrektywy Unii Europejskiej oraz zapisy ich przełożenia na Kodeks pracy dotyczące *work-life balance* (tzw. dyrektywa rodzicielska, dyrektywa przejrzystych i przewidywalnych warunków pracy), elastyczności czasu pracy i pracy zdalnej wystarczą, aby wprowadzić poważne zmiany w balansowaniu czasu pracy?
• Brak zaspokajania socjalnych potrzeb pracowników	▶ Czy każde przedsiębiorstwo powinno mieć fundusz spraw socjalnych? ▶ Czy należy dbać o infrastrukturę socjalną (np. pokoje śniadań) dla pracowników w każdym przedsiębiorstwie?
• Nierzetelne prowadzenie dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akt osobowych (w pięciu kategoriach: A, B, C, D i E) pracowników, a także niewłaściwe przechowywanie dokumentacji w sprawach związanych ze stosunkiem pracy oraz akt osobowych pracowników w warunkach grożących uszkodzeniem, zniszczeniem i bez gwarancji odpowiedniej poufności, kompletności oraz integralności całego zbioru	▶ Czy upowszechnienie elektronicznego obiegu dokumentów oraz elektronicznej formy archiwizowania może zmniejszyć chaotyczne/niemetodyczne oraz nieporządkowane prowadzenie i przechowywanie personalnej dokumentacji? ▶ Czy przepisy prawa nie są wystarczającym gwarantem ograniczenia dysfunkcji w tym zakresie?

Tabela 3.1, cd.

• Nieułatwianie (a nawet zupełny brak tworzenia warunków i zapewniania możliwości) pracownikom podnoszenia kwalifikacji zawodowych	▶ Czy pomimo wyraźnych przepisów prawa dotyczących obowiązku przeprowadzenia przez pracodawcę szkoleń pracowników niezbędnych do wykonywania określonego rodzaju pracy lub pracy na określonym stanowisku, pracodawcy często je łamią? ▶ Czy i w jakim zakresie wobec obowiązków: zapewnienia szkoleń na koszt pracodawcy oraz w miarę możliwości w godzinach pracy pracownika, a także wliczania czasu szkolenia odbywanego poza normalnymi godzinami pracy pracownika do czasu jego pracy, mogą się przejawiać zachowania nieodpowiedzialne? ▶ Czy sztuczna inteligencja może unicestwić kapitał intelektualny i społeczny przedsiębiorstwa?
• Niejasne zasady awansowania (przede wszystkim dotyczące – w przypadku małego przedsiębiorstwa – awansów poziomych)	▶ Czy wobec obowiązku informowania przez pracodawcę o wolnych stanowiskach pracy i procedurach awansu zdarzają się nadużycia w tym zakresie (np. ukrywanie informacji, przekazanie informacji za późno, nepotyzm)?
• Niestabilne zatrudnienie menedżerów i pozostałych pracowników	▶ Czy niestabilność zatrudnienia usprawiedliwiają warunki ekonomiczne działalności przedsiębiorstwa i związane z nimi kryzysy?
• Brak przejawów zarządzania międzypokoleniowego	▶ Czy wobec problemu starzejącego się społeczeństwa oraz wyzwań w zarządzaniu młodymi pokoleniami przedsiębiorstwa mogą sobie pozwolić na „komfort” niedostrzegania tych problemów oraz braku planowania określonych metod zarządzania w tym obszarze?
• Brak gotowości oraz realnego stosowania nowoczesnych koncepcji kierowania ludźmi	▶ Jaki zbiór koncepcji kierowania ludźmi może wspomóc społecznie nieodpowiedzialną działalność?

• Niezapewnienie kadrze zarządzającej możliwości rozwoju zawodowego oraz realizacji potrzeb wyższego rzędu	▶ Na ile kontrakty menedżerskie określają wymagania dotyczące rozwoju oraz motywacji (zwłaszcza uzależnione od wypracowanych zysków i od oceny pracy menedżera)? ▶ Czy szczególne traktowanie menedżerów w porównaniu z innymi grupami pracowniczymi jest społecznie odpowiedzialne? ▶ Czy w polityce personalnej według modelu sita menedżerowie kontraktowi powinni mieć dodatkowe motywatory? ▶ Czy brak zapewnienia rozwoju menedżerom jest marnotrawieniem ich indywidualnego kapitału intelektualnego?
• Niejasne zasady ekonomiczne (głównie dotyczące wynagrodzenia i organizacji pracy) kontraktów menedżerskich	▶ Czy opłaca się właścicielowi (przedsiębiorcy, udziałowcom, akcjonariatowi) ustalać niejasne zasady ekonomiczne w kontrakcie menedżerskim, którego podstawą jest zobowiązanie do profesjonalnego zarządzania przedsiębiorstwem? ▶ Czy spóźnienie się ustanawiającego zarząd z wypłaceniem wynagrodzenia najemnemu menedżerowi i przysługujące temu drugiemu ustawowe odsetki może przewyższać potrzeba odstąpienia od zawartego kontraktu ze względu na rażące zaniedbania zarządcze?
• Niepełny dostęp kadry zarządzającej do kluczowych informacji	▶ Czy mimo obowiązku ustanawiającego zarząd dotyczącego współpracy z menedżerem w postaci udostępniania mu informacji dotyczących przedsiębiorstwa lub zapewnienia wsparcia personalno-organizacyjno-technicznego, kiedy zaistnieje nadzwyczajna sytuacja, brak tych działań będzie działaniem na szkodę przedsiębiorstwa? ▶ Czy pełny dostęp menedżerów do informacji jest zawsze potrzebny i bezpieczny?
• Utrudnione dla kadry zarządzającej współdziałanie z innymi członkami organizacji	▶ Czy organiczne (np. płaskie, macierzowe) struktury organizacyjne zawsze sprzyjają efektywnej koordynacji działań?
Obszar prawny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Nierespektowanie (albo respektowanie wybiórczo) powszechnych praw człowieka	▶ Czy zawsze prawa człowieka (prawa osobiste, prawa i wolności polityczne, ekonomiczne, socjalne i kulturalne) uznawane są za prawa powszechnie obowiązujące (mające roszczenie do powszechnego obowiązywania)? I co sprawia, że wykazują podobieństwo do norm o charakterze wyłącznie moralnym? ▶ Czy prawa człowieka są powszechnie znane w przedsiębiorstwie?

Tabela 3.1, cd.

• Nieprzestrzeganie praw pracowniczych	▶ Czy i jakiemu pracodawcy, w jakich okolicznościach opłaca się łamać prawa pracownicze?
• Brak regulaminu pracy (tam, gdzie jest wymagany)	▶ Czy regulamin pracy może być – w niektórych elementach – sprzeczny z przepisami Kodeksu pracy? ▶ Czy zasadne jest tworzenie regulaminu pracy w małych przedsiębiorstwach (w tym w mikroprzedsiębiorstwach)?
• Nieprzestrzeganie (albo częściowe przestrzeganie – tzw. wygodnych zapisów) regulaminu pracy	▶ Czy wybiórcze stosowanie regulaminu pracy przez pracodawcę, u którego jest on niewymagany, jest społecznie nieodpowiedzialne?
• Praktykowanie rozwiązywania umów o pracę na podstawie niejasnych zasad i sposobów	▶ Czy istnieją jakieś okoliczności (oprócz sytuacji skrajnie kryzysowych) usprawiedliwiające rozwiązywanie umów o pracę na podstawie niejasnych zasad i sposobów?
• Niezatrudnianie na umowę o pracę (zwłaszcza na czas określony i nieokreślony po okresach zatrudnienia – na okres próbny)	▶ Jakie sytuacje i zachowania pracownika zatrudnionego na okres próbny mogą skłonić pracodawcę do nadużyć w zakresie zwlekania z zatrudnieniem na czas określony czy dalej nieokreślony?
• Nieprzestrzeganie praw własności materialnej i intelektualnej	▶ Czy brak elementów koncepcji zarządzania wiedzą, zarządzania kapitałem intelektualnym, czy zarządzania innowacjami może być podstawą łamania praw własności materialnej i intelektualnej? ▶ Czy korzystanie ze sztucznej inteligencji może być asumptem do łamania praw własności intelektualnej? ▶ Czy cyberprzestępczość może być powodem nieprzestrzegania praw własności intelektualnej? ▶ Czy zatrudnienie niewłaściwych pracowników (przez brak profesjonalnych systemów rekrutacji i selekcji pracowników) może skutkować łamaniem praw własności materialnej i intelektualnej?
• Stwarzanie sprzyjających warunków (w tym brak stanowczej reakcji) dla rozwoju patologii, takich jak: kradzieże w miejscu pracy, nadużywanie alkoholu, mobbing/bullying, molestowanie seksualne, szantaż, sabotaż	▶ Czy brak kontroli i styl zarządzania nieingerującego sprzyja patologiom w organizacji? ▶ Czy można zidentyfikować jakiś szczególny rodzaj legalnej organizacji (wyodrębnionej ze względu na wielkość, formę organizacyjno-prawną, model biznesowy, branżę, geograficzne miejsce działalności itd.) sprzyjający patologiom?

• Ograniczanie prawa do dobrowolnego zrzeszania się	► Czy oprócz uwarunkowań zewnętrznych o charakterze polityczno-prawnym działalności przedsiębiorstwa istnieją jakieś inne powody, dla których pracownicy mogą mieć ograniczane prawa do dobrowolnego zrzeszania się?
• Niekorzystanie z kompleksowej i systematycznej obsługi prawnej (głównie w sytuacjach kryzysowych)	► Czy tylko przedsiębiorca w mikroprzedsiębiorstwach może nie mieć świadomości, potrzeby i środków finansowych, aby korzystać z kompleksowej i systematycznej obsługi prawnej?
• Zaniedbania w zakresie bhp i ppoż.	► Czy reguła wzajemności w zakresie regulacji prawnych dotyczących bhp i ppoż. z zasady przeważa na stronę pracodawcy, którego zaniedbania mają dotkliwsze i ekonomicznie większe konsekwencje niż przewinienia pracownika w tym obszarze (pracownik może się spodziewać kar: upomnienia, nagany i pieniężnej)?
• Niejasne zasady prawne kontraktów menedżerskich	► Czy kontrakt menedżerski jako umowa nienazwana, regulowana przepisami Kodeksu cywilnego i Kodeksu spółek handlowych, jest bardziej podatny na niedoskonałości prawne niż np. umowa o pracę, umowa-zlecenie czy umowa o dzieło?
Obszar etyczny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Nieprzestrzeganie zasad kontraktu psychologicznego w relacjach z pracownikami	• Jakie wartości leżą u podstaw kontraktu psychologicznego? • Czy silny kontrakt psychologiczny prowadzi do większej satysfakcji z pracy, większego zaangażowania i lojalności wobec organizacji, a naruszenie kontraktu psychologicznego może prowadzić pracowników do frustracji, demotywacji i odejścia z pracy?
• Brak kodeksu etycznego w przedsiębiorstwie	• Czy kodeks etyczny w przedsiębiorstwie jest gwarantem etycznego postępowania pracodawcy i pracownika? • Czy kodeksy branżowe mogą zastąpić specyfikę kodeksu etycznego przedsiębiorstwa?
• Nieprzestrzeganie uniwersalnych wartości etycznych	• Jakie mechanizmy i sposoby oceny mogą określić zakres i wymiary nieprzestrzegania uniwersalnych wartości etycznych? • Jakie uniwersalne wartości w przedsiębiorstwie mogą być włączone w systemy celów, rozwiązania strategiczne, politykę jakości, kodeksy etyczne czy założenia kultury organizacyjnej?
• Brak inicjatyw właścicieli/zarządzających w zakresie kształtowania zasad współżycia społecznego oraz przyjaznego środowiska pracy, opartego także na nieformalnych stosunkach	► Czy kształtowanie nieformalnych relacji w pracy zawsze jest korzystne dla kształtowania zasad współżycia społecznego oraz przyjaznego środowiska pracy? ► Czy w każdej organizacji możliwe jest tworzenie przyjaznego środowiska pracy?

Tabela 3.1, cd.

• Przyzwalanie (w tym niezauważanie, niereagowanie) na nieetyczne zachowania pracowników	▶ Czy paradoks warunków sprzyjających przyzwalaniu na nieetyczne zachowania pracowników jako wyniku autokratycznego (skrajnie autokratycznego) i demokratycznego (nieingerującego) można rozwiązać, używając instrumentów koncepcji społecznej odpowiedzialności z identyfikacją działań społecznie nieodpowiedzialnych?
• Prowadzenie polityki nierównych szans dla pracowników (wyraźne faworyzowanie wybranych pracowników); przypadki wykluczenia	▶ Czy prowadzenie polityki nierównych szans dla pracowników z wyraźnym faworyzowaniem wybranych pracowników nie jest stałym elementem zachowań organizacyjnych (np. gier organizacyjnych, polityki organizacyjnej czy coraz popularniejszego zarządzania poprzez konflikt)? ▶ Jakie mogą być rodzaje wykluczeń pracowników?
• Niezapewnienie odpowiedniego statusu oraz warunków osobom niepełnosprawnym	▶ Czy zatrudnianie osób niepełnosprawnych wzbogaca potencjał ludzki przedsiębiorstwa, czy stanowi jakąś formę ograniczenia?
• Stwarzanie warunków (oraz promowanie) do dyskryminacji (oraz braku tolerancji dla odmienności) w zatrudnieniu, w szczególności ze względu na płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną, a także ze względu na zatrudnienie na czas określony lub nieokreślony albo w pełnym lub w niepełnym wymiarze czasu pracy	▶ Czy można zidentyfikować jakiś szczególny rodzaj organizacji (wyodrębnionej ze względu na wielkość, formę organizacyjno-prawną, model biznesowy, branżę, geograficzne miejsce działalności itd.) sprzyjający tworzeniu warunków do dyskryminacji? ▶ Czy zaniedbania na etapie rekrutacji i selekcji mogą skutkować zatrudnieniem pracowników o skłonnościach dyskryminacyjnych? ▶ Czy istnieją ekonomiczne przesłanki dyskryminacji?
• Stwarzanie warunków (oraz promowanie) do korupcji i różnych form przekupstwa	▶ Czy można zidentyfikować jakiś szczególny rodzaj organizacji (wyodrębnionej ze względu na wielkość, formę organizacyjno-prawną, model biznesowy, branżę, geograficzne miejsce działalności itd.) sprzyjający tworzeniu warunków do korupcji i różnych form przekupstwa? ▶ Czy skłonność do korupcji i różnych form przekupstwa nie jest normą zachowań w relacjach na określonych poziomach władzy w przedsiębiorstwie? ▶ Czy można zidentyfikować celowe strategie korupcji w przedsiębiorstwie?

• Brak (albo niewystarczający zakres) możliwości zgłaszania sugestii, propozycji, rozwiązań, dzielenia się wiedzą, włączania i partycypacji pracowniczej, zapewnienia dostępu do pełnej, rzetelnej i potrzebnej informacji (np. o planowanych zmianach), przyzwalanie na nepotyzm i jaskrawe faworyzowanie wybranych pracowników	▶ Czy współczesny trend centralizacji i formalizacji zarządzania oraz autokratycznego stylu kierowania sprzyja naturalnie ograniczonej partycypacji pracowniczej (lub nawet brak możliwości zgłaszania sugestii, propozycji, rozwiązań, dzielenia się wiedzą i włączania pracowników w kluczowe sprawy przedsiębiorstwa)? ▶ Czy brak lub ograniczone zapewnienie dostępu do pełnej, rzetelnej i potrzebnej informacji (np. o planowanych zmianach) nie wynika z unikatowego i ekskluzywnego charakteru wiedzy (nie informacji!) jako dobra rzadkiego?
• Zarządzanie w stylu skrajnego autokratyzmu lub pełnego nieingerowania	▶ Czy te skrajne style zarządzania/kierowania nie stają się dziś dominujące w obliczu powszechnego scentralizowania działalności oraz pewnej formy „poddania się" zarządzających w walce o demokratyczne stosunki społeczne?
• Brak reakcji (albo niewystarczająca reakcja) na konflikty	▶ Czy zarządzanie konfliktem nie jest trudniejsze od zarządzania poprzez konflikt?
• Inwigilacja pracowników poprzez monitoring komputerowy (np. stron internetowych przeglądanych przez pracowników, czasu spędzonego przy komputerze, zawartości twardych dysków itd.)	▶ Czy rozwój technologii teleinformatycznej nie jest przyczyną wielu dysfunkcyjnych zachowań pracodawcy względem pracownika i na odwrót? ▶ Czy nie osiągnęliśmy pełni czasu dla nasycenia przestrzenią wirtualną zawodowego i prywatnego życia współczesnego człowieka? ▶ Czy „innowacje dla innowacji" zaczynają przeszkadzać w stałości przyzwyczajeń człowieka?
• Występowanie przejawów pracy niewolniczej, w tym nierespektowanie *work-life balance*	▶ Czy rozwój technologii teleinformatycznej nie jest przyczyną występowania przejawów pracy niewolniczej? ▶ Czy dominacja kalkulacyjnych wartości w działalności gospodarczej oraz konsumpcjonizm są dominującymi czynnikami występowania przejawów pracy niewolniczej, w tym nierespektowania *work-life balance*?
Obszar filantropijny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Brak finansowej i rzeczowej pomocy pracownikom w trudnej sytuacji życiowej/brak organizowania zbiórek pieniędzy i produktów na rzecz potrzebującego pracownika	▶ Czy pracodawca jest zobowiązany do charytatywnej pomocy swoim pracownikom? ▶ Czy działania pomocowe mają mieć bardziej charakter charytatywny, czy filantropijny?

Tabela 3.1, cd.

• Brak możliwości szczególnej organizacji czasu pracy oraz zakresu obowiązków dla pracownika w trudnej sytuacji życiowej	▶ Czy są stanowiska oraz zawody uniemożliwiające zaproponowanie szczególnej organizacji czasu pracy oraz zakresu obowiązków dla pracownika w trudnej sytuacji życiowej? ▶ Czy społecznie nieodpowiedzialne jest działanie uniemożliwiające specjalnie dedykowaną organizację czasu pracy oraz zakresu obowiązków dla pracownika w trudnej sytuacji życiowej, wobec jego nieuczciwych deklaracji? ▶ Czy autokrata jest skłonny do pomocy w takim zakresie swojemu pracownikowi?
• Brak lub niedostateczne wsparcie rozmową pracownika z problemami (i/lub ewentualne skierowanie go do wyspecjalizowanych jednostek i podmiotów psychologiczno-terapeutycznych lub zaproponowanie mu pomocy)	▶ Czy kierownik posiada wystarczające kompetencje społeczne, aby wesprzeć pracownika w kryzysie psychicznym? ▶ Czy swoista „moda" na konsultacje większości trudności życiowych (w tym zawodowych) u wyspecjalizowanych jednostek i podmiotów psychologiczno-terapeutycznych nie osłabia potencjału efektywnościowego pracowników? ▶ Czy biznesowe środowisko zdominowane dążeniem do zaspokojenia hedonistycznych potrzeb jest gotowe na wdrażanie takich metod wsparcia i rozwoju pracowników, jak np. coaching, mentoring, zarządzanie talentami?
• Brak inicjatywy właściciela/zarządzającego (np. w małym przedsiębiorstwie) w zakresie organizacji i finansowania ze środków prywatnych (o ile nie ma wyodrębnionego tzw. funduszu reprezentacyjnego) spotkań z pracownikami (np. spotkań przedświątecznych, celebracji urodzin, imienin, indywidualnych i zespołowych osiągnięć, okazjonalnych uroczystości) itd.	▶ Czy niski kapitał społeczny w przedsiębiorstwach i społeczeństwach sprzyja organizacji nieformalnych spotkań? ▶ Czy skłonność do finansowania tego typu aktywności dla pracowników jest zdecydowanie większa w małych (w tym mikro-) przedsiębiorstwach?

2. WŁAŚCICIELE (w tym udziałowcy, akcjonariusze)	
Obszar ekonomiczny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Nadużycia, niedoskonałości i dysfunkcje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem	▶ Czy nadużycia, niedoskonałości i dysfunkcje w zakresie zarządzania przedsiębiorstwem mogą wynikać z dysproporcji między kompetencjami zarządzających a ich „dobrymi" intencjami?
• Niegospodarność dotycząca niewłaściwej alokacji zasobów oraz ograniczonego lub, w skrajnych przypadkach, braku maksymalizowania wartości ekonomicznej	▶ Czy brak maksymalizowania wartości ekonomicznej może być wynikiem podejmowania kosztochłonnych, społecznie odpowiedzialnych działań, zwłaszcza w obszarze filantropijnym? ▶ Czy niewłaściwa alokacja zasobów może być wymuszona przez wymagające systemowe uwarunkowania (np. dotyczące unijnych standardów ekologicznych, przepisów dotyczących ochrony środowiska)?
• Braki w transparentności w zarządzaniu finansami	▶ Czy tryb uchwalania przepisów podatkowych oraz dotyczących rachunkowości może sprzyjać brakom w transparentności w zarządzaniu finansami? ▶ Czy transparentność i komunikowanie interesariuszom informacji dotyczących zarządzania finansami (np. w raportach ESG) w ramach i poza wymaganymi standardami może zaszkodzić przedsiębiorstwu?
• Ograniczanie zyskowności oraz maksymalizacji przychodów	▶ Czy ograniczanie zyskowności dla partykularnych celów jest nadużyciem w obliczu nadmiernego społecznego „rozdawnictwa"? ▶ Czy ograniczanie zyskowności oraz maksymalizacji przychodów może być opłacalne dla przedsiębiorstwa w dłuższym okresie?
• Celowe zachwianie płynności finansowej	▶ Czy intencjonalne zaniedbywanie płynności finansowej może mieć pozytywny wpływ na zyskowność przedsiębiorstwa? ▶ Czy zachwianie płynności finansowej może być konsekwencją realizacji wybranych, kosztownych społecznie odpowiedzialnych działań w przedsiębiorstwie?
• Maksymalizacja kosztów	▶ Czy kosztochłonność społecznie odpowiedzialnej działalności może być jedną z przyczyn skłonności właściciela do maksymalizacji kosztów przedsiębiorstwa? ▶ Czy maksymalizacja kosztów w dłuższym okresie, bez uzasadnionej podstawy ekonomicznej, głównie inwestycyjnej, może być społecznie odpowiedzialna?
• Brak lub niedostateczna ochrona i powiększanie aktywów	▶ Czy niski poziom zaufania społecznego oraz ograniczone możliwości budowy kapitału społecznego mogą mieć znaczący wpływ na brak lub niedostateczną ochronę i powiększanie aktywów?

Tabela 3.1, cd.

Obszar prawny	Wybrane problemy i dylematy
• Brak lub niedostateczna ochrona podstawowych praw wspólników/akcjonariuszy	▶ Czy niski poziom zaufania społecznego oraz ograniczone możliwości budowy kapitału społecznego mogą mieć znaczący wpływ na brak lub niedostateczną ochronę podstawowych praw wspólników/akcjonariuszy? ▶ Czy można mówić o braku ochrony podstawowych praw wspólników/akcjonariuszy przy realizacji zasad nadzoru korporacyjnego (zwłaszcza w średnich i dużych przedsiębiorstwach)?
• Łamanie prawa dotyczącego prowadzenia działalności gospodarczej (np. dotyczącego swobody działalności gospodarczej, przyjętych form organizacyjno-prawnych, działalności spółek handlowych, prowadzenia rachunkowości itd.)	▶ Czy można ocenić pozytywnie łamanie prawa dotyczącego prowadzenia działalności gospodarczej przy negatywnym wpływie czynników pochodzących z otoczenia ekonomicznego i polityczno-prawnego przedsiębiorstwa? ▶ Czy intencjonalne łamanie prawa dotyczącego prowadzenia działalności gospodarczej może mieć pozytywne konsekwencje dla interesariuszy?
Obszar etyczny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Nierzetelne zarządzanie dla uzyskania nieuczciwych zysków z inwestycji	▶ Czy nierzetelne zarządzanie dla uzyskania nieuczciwych zysków z inwestycji jest podyktowane zawsze chciwością właścicieli? ▶ Czy nierzetelność i nieuczciwość w zarządzaniu może być usprawiedliwiona sprzyjającymi warunkami do tego typu zachowań?
• Nieprzekazywanie (lub ograniczone przekazywanie) współwłaścicielom i inwestorom istotnych informacji	▶ Czy nieprzekazywanie (lub ograniczone przekazywanie) współwłaścicielom i inwestorom istotnych informacji zawsze ma negatywne konsekwencje i jest działaniem na szkodę przedsiębiorstwa? ▶ Czy możliwe jest (jeśli tak, to w jakim zakresie) nieprzekazywanie (lub ograniczone przekazywanie) współwłaścicielom i inwestorom istotnych informacji z perspektywy zasad i metodyki tworzenia raportów ESG?
• Asymetryczne traktowanie wszystkich wspólników/akcjonariuszy, w tym mniejszościowych i zagranicznych	▶ Czy możliwie jest (jeśli tak, to w jakim zakresie) asymetryczne traktowanie wszystkich wspólników/akcjonariuszy, w tym mniejszościowych i zagranicznych, w kontekście stosowania zasad nadzoru korporacyjnego? ▶ Jaka może być odpowiedź (możliwe scenariusze reakcji), w ramach reguły wzajemności, nieodpowiednio traktowanych wspólników/akcjonariuszy, w tym mniejszościowych i zagranicznych?

• Niezapewnianie rzetelności systemów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa	▶ Czy możliwie jest (jeśli tak, to w jakim zakresie) niezapewnianie rzetelności systemów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa w obliczu realizacji zasad nadzoru korporacyjnego i obowiązku raportowania niefinansowego (także niebawem w przypadku mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw)? ▶ Czy celowe niezapewnianie rzetelności systemów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa jest zawsze negatywnym działaniem?
Obszar filantropijny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Niekontrolowane przekazywanie środków pieniężnych na cele charytatywne	▶ Czy w ogóle możliwa jest sytuacja, w której ma miejsce niekontrolowane przekazywanie środków pieniężnych na cele charytatywne? ▶ Czy paradoksalnie pozytywna dla CSR sytuacja niekontrolowanego przekazywania środków pieniężnych na cele charytatywne może być społecznie nieodpowiedzialna?
II. SPOŁECZNA NIEODPOWIEDZIALNOŚĆ ZEWNĘTRZNA	
1. KLIENCI	
Obszar ekonomiczny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Zawyżanie cen produktu (i zmowy cenowe)	▶ Czy w kontekście potrzeby maksymalizacji zysku oraz korzyści społecznie nieodpowiedzialne jest zawyżanie cen produktu (i zmowy cenowe)? ▶ Jakie może być spektrum zachowań klienta (czy zawsze negatywne dla przedsiębiorstwa) w sytuacji ujawnienia procederu zawyżania cen produktu?
• Systematyczna nieterminowość i nierzetelność w realizacji zamówień (brak precyzji i zgodności z ustaleniami)	▶ Czy trendy społeczne w zachowaniu jednostek, grup społecznych oraz całych organizacji, a także centralizacja, formalizacja i standaryzacja zarządzania oraz skrajna informatyzacja przestrzeni społecznej i gospodarczej szczególnie sprzyjają nieterminowości i nierzetelności w realizacji zamówień (brak precyzji i zgodności z ustaleniami)? ▶ Czy klienci – oprócz procedur reklamacyjnych, wyboru rozstrzygnięć dla tego typu sytuacji przed sądem, negatywnego opiniowania czy rezygnacji ze współpracy – mogą zareagować pozytywnie na ten rodzaj społecznie nieodpowiedzialnego zachowania?

Tabela 3.1, cd.

• Zaniżanie jakości produktów (towarów i usług) oferowanych klientom (np. stosowanie gorszej jakości, tańszych zamienników składowych lub części zamiennych produktów; „uszczuplanie" standardowej wersji produktu celem rozszerzenia dodatkowego, płatnego wyposażenia ze szkodą dla funkcjonalności produktu; wprowadzanie „abonamentów" na korzystanie z określonych funkcji (podstawowych i dodatkowych) produktu; celowe starzenie się produktu; *downsizing* itd.)	▶ Czy trendy społeczne w zachowaniu jednostek, grup społecznych oraz całych organizacji, a także centralizacja, formalizacja i standaryzacja zarządzania oraz skrajna informatyzacja przestrzeni społecznej i gospodarczej szczególnie sprzyjają zaniżaniu jakości produktów (towarów i usług) oferowanych klientom? ▶ Czy klienci – oprócz procedur reklamacyjnych, wyboru rozstrzygnięć dla tego typu sytuacji (w ramach szeroko pojętego zaniżania jakości produktów) przed sądem, negatywnego opiniowania czy rezygnacji ze współpracy – mogą zareagować pozytywnie na ten rodzaj społecznie nieodpowiedzialnego zachowania? ▶ Czy potrzeba maksymalizacji zysku zawsze usprawiedliwia celowe zaniżanie jakości produktów oraz skracanie czasu ich użyteczności? ▶ Czy akceptacja downsizingu w obliczu kryzysowej sytuacji przedsiębiorstwa jest społecznie odpowiedzialna? ▶ Czy i jak można wytłumaczyć paradoks przyśpieszenia w rozwoju technologicznym i cyfrowym świata zderzający się z bylejakością oraz obniżeniem jakości produktów?
• Nieprofesjonalna obsługa klienta (np. nieuprzejmość, przekazywanie niepełnych informacji, wkraczanie w prywatność klienta itd.)	▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) rosnące bezrobocie oraz trend bezwzględnej maksymalizacji zysku i korzyści mogą warunkować nieprofesjonalną obsługę klienta? ▶ Czy można zidentyfikować relacje między subiektywnym a obiektywnym postrzeganiem obsługi klienta z jednej strony przez klientów, a z drugiej – przez przedsiębiorstwo?
• Niewspieranie i niechęć w rozwiązywaniu ewentualnych sporów z klientami	▶ Czy niewspieranie i niechęć w rozwiązywaniu ewentualnych sporów z klientami zawsze prowadzi do spotkania obu stron przed właściwym sądem? ▶ Czy niewspieranie i niechęć w rozwiązywaniu ewentualnych sporów z klientami mogą mieć pozytywne konsekwencje?

• Nierzetelna, nieczytelna, niepełna i dostępna w ograniczonym zakresie informacja o produkcie (o jego użyteczności, funkcjonalności, podstawowych i szczegółowych cechach, surowcach, z jakich jest wykonany itd.), a także o procesie świadczenia usług (jego przebiegu, kwalifikacjach osób w nim uczestniczących, zmianach itd.)	▶ Jak można wytłumaczyć paradoks zderzenia nadmiaru informacji z jej niedostatkiem w przypadku niektórych produktów? ▶ Czy nierzetelna, nieczytelna, niepełna i dostępna w ograniczonym zakresie informacja o produkcie jest zawsze celowa?
• Ograniczony system obsługi posprzedażnej (w tym gwarancyjnej)	▶ Czy brak fachowców w niektórych dziedzinach możne mieć wpływ na system obsługi posprzedażnej (w tym gwarancyjnej), jak np. naprawa sprzętu AGD? ▶ Czy dodatkowa odpłatność za przedłużenie okresu gwarancji jest zawsze społecznie nieodpowiedzialna (np. w obliczu powszechności celowego starzenia się produktu)?
• Brak (lub niedostateczny zakres) edukacji i kształtowania świadomości klientów	▶ Jak można wytłumaczyć paradoks zderzenia nadmiaru informacji z jej niedostatkiem w przypadku edukacji i kształtowania świadomości klientów? ▶ Dlaczego często obserwowany jest trend przenoszenia odpowiedzialności za edukację klientów na twórców podcastów, np. na kanale YouTube?
• Brak personifikacji relacji z klientem/„niewsłuchiwanie się" w potrzeby klienta, uprzedmiotowienie klienta	▶ Jak można wyjaśnić paradoks zderzenia braku personifikacji relacji z klientem/„niewsłuchiwanie się" w potrzeby klienta oraz uprzedmiotowienie klienta, z pozornie łatwym dostępem do informatycznych, scentralizowanych i sformalizowanych systemów obsługi klienta (często obsługiwanych przez awatary)?
• Wybór nieoptymalnych (także z punktu widzenia korzyści klienta) kanałów dystrybucji	▶ Czy standardy związane z ochroną środowiska lub nieodpowiednią infrastrukturą mogą wspomóc wybór nieoptymalnych (także z punktu widzenia korzyści klienta) kanałów dystrybucji?
• Wykorzystywanie do tworzenia produktu lub świadczenia usługi materiałów i surowców nieakceptowanych przez klienta, niebezpiecznych oraz niezgodnie z ich przeznaczeniem (w czasie i przestrzeni), a także niezgodnie ze „sztuką zawodową" (budowlaną, elektryczną itd.)	▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) standardy związane z ochroną środowiska, trendy społeczne w zachowaniu jednostek, grup społecznych oraz całych organizacji, a także centralizacja, formalizacja i standaryzacja zarządzania oraz skrajna informatyzacja przestrzeni społecznej i gospodarczej mogą szczególnie wpływać na wykorzystywanie do tworzenia produktu lub świadczenia usługi materiałów i surowców nieakceptowanych przez klienta, niebezpiecznych oraz niezgodnie z ich przeznaczeniem (w czasie i przestrzeni), a także niezgodnie ze „sztuką zawodową" (budowlaną, elektryczną itd.)? Czy niskie kwalifikacje pracowników też temu sprzyjają?

Tabela 3.1, cd.

• Niewystarczający, z punktu widzenia jakości obsługi, kontakt z klientami celem otrzymania informacji zwrotnej na temat poziomu zaspokojenia ich potrzeb oraz poziomu jakości obsługi (np. badanie satysfakcji klienta/brak otwartej i systematycznej komunikacji z klientami przed, w trakcie i po sprzedaży produktu lub świadczenia usługi)	► Jak można wyjaśnić paradoks zderzenia niewystarczającego, z punktu widzenia jakości obsługi, kontaktu z klientami celem otrzymania informacji zwrotnej na temat poziomu zaspokojenia ich potrzeb oraz poziomu jakości obsługi, z pozornie łatwym dostępem do informatycznych, scentralizowanych i sformalizowanych systemów obsługi klienta (często obsługiwanych przez awatary)? Czy niskie kwalifikacje pracowników też temu sprzyjają?
• Wybiórcze ujawnianie składowych towaru lub usługi na fakturze, rachunku, paragonie	► Czy zawsze wybiórcze ujawnianie składowych towaru lub usługi na fakturze, rachunku, paragonie jest nieodpowiednim zachowaniem z punktu widzenia oczekiwań klienta (np. szybkiej i skrótowej obsługi)? ► Czy reguła wzajemności w CSI może zaowocować sprzymierzeniem się klienta z przedsiębiorstwem w zakresie wybiórczego ujawniania składowych towaru lub usługi na fakturze, rachunku, paragonie (lub skrajnie – niewystawiania dowodów zakupu)?
• Nieumiejętne kształtowanie lojalności klientów	► Czy kluczowym uwarunkowaniem nieumiejętnego kształtowania lojalności klientów jest tylko maksymalizacja zysku bez społecznej refleksji?
• Niewykorzystywanie sugestii klientów co do cech oraz użyteczności produktu	► Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) różnice między pokoleniami (nawet swoista ignorancja) mogą być przyczyną niewykorzystywania sugestii klientów co do cech oraz użyteczności produktu? ► Czy w obliczu transparentności działalności (przynajmniej w ujawnianiu opinii klientów) można się nimi nie sugerować? ► Czy można sugerować się tylko i wyłącznie opiniami klientów zamieszczanymi w Internecie?
• Nienależyta dbałość o zdrowie i bezpieczeństwo klientów	► Czy paradoks „oszczędzania” na surowcach wykorzystywanych do tworzenia produktów w sytuacji szybko rozprzestrzeniających się informacji o tym stanie rzeczy staje się utrwalony i powszechnie akceptowany? ► Czy celowe zaniżanie jakości produktu nie powinno być legalne?

• Celowe narażanie klientów na ponoszenie dodatkowych kosztów związanych z użytkowaniem produktu	▶ Czy odchudzony do granic możliwości standardowy produkt musi być powszechnie akceptowany? ▶ Czy celowe narażanie klientów na ponoszenie dodatkowych kosztów związanych z użytkowaniem produktu stanie się normą?
• Nieinformowanie w odpowiednim czasie i w odpowiedniej formie o zmianach warunków umowy	▶ Czy nieinformowanie w odpowiednim czasie i w odpowiedniej formie o zmianach warunków umowy, w obliczu zmiany dobrych obyczajów w biznesie i obsłudze klienta, staje się pewnego rodzaju akceptowanym standardem?
• Nieprzejrzyste operacje finansowe związane z oferowanym produktem	▶ Czy oferowanie produktów w kontekście „szarej strefy" może świadczyć o naturalnym przenikaniu się legalnej i nielegalnej działalności przedsiębiorstw?
Obszar prawny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Działalność niezgodna z poszanowaniem praw konsumenta/łamanie praw konsumenta	▶ Czy można mówić w przypadku rozpatrywania branż reprezentujących działalność niezgodną z poszanowaniem praw konsumenta/łamaniem praw konsumenta o społecznie nieodpowiedzialnych działaniach, skoro są one zazwyczaj społecznie nieodpowiedzialne z definicji? ▶ Czy działalność niezgodna z poszanowaniem praw konsumenta/łamanie praw konsumenta staje się standardem?
• Uwzględnianie reklamacji w sposób łamiący prawa konsumenta	▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) zabezpieczenie interesów przedsiębiorstw oraz zaniżanie jakości produktów sprzyja uwzględnianiu reklamacji w sposób łamiący prawa konsumenta?
• Nierespektowanie (lub wybiórcze respektowanie) praw człowieka	▶ Czy nierespektowanie (lub wybiórcze respektowanie) praw człowieka ma związek z lokalizacją i zasięgiem działalności przedsiębiorstwa (np. międzynarodowego)?
• Brak lub ograniczona ochrona danych i prywatności klienta	▶ Czy nadmierna informatyzacja sprzyja niedostatecznej ochronie danych i prywatności klienta?
• Inicjowanie konfliktowych sytuacji i opieszałość w dążeniu do rozwiązywania sporów	▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) zarządzanie przez konflikt staje się normą w przedsiębiorstwach o niskiej skłonności do zarządzania CSR?

Tabela 3.1, cd.

Obszar etyczny	Wybrane problemy i dylematy
• Traktowanie klientów nieuczciwie i z brakiem należytego szacunku	▶ Czy incydentalne traktowanie klientów nieuczciwie i z brakiem należytego szacunku można zaliczyć do niepokojących symptomów CSI?
• Stosowanie nieuczciwych działań/instrumentów marketingowych (np. nieuczciwa promocja, w tym reklama i public relations, „nękanie" klientów telefonami dotyczącymi promocji wybranych produktów, nieuczciwa polityka sprzedaży itd.)	▶ Czy ciemna strona marketingu jest jego naturalną stroną? ▶ Czy można wyodrębnić pewne prawidłowości CSI w ramach uczciwego marketingu?
• Stosowanie nieuczciwych strategii cenowych	▶ Czy wobec potrzeby maksymalizacji zysku stosowanie nieuczciwych strategii cenowych jest kategorycznie związane z CSI?
• Nieposzanowanie godności człowieka w działaniach marketingowych	▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) otwartość przestrzeni publicznej dla łamania wszelkiego tabu sprzyja nieposzanowaniu godności człowieka w działaniach marketingowych oraz przekraczania granic uprzedmiotowienia i komercjalizacji osoby ludzkiej?
• Celowe wprowadzanie w błąd klientów, dezinformacja	▶ Czy celowe wprowadzanie w błąd klientów oraz dezinformacja stają się współcześnie swoistą strategią marketingową?
• Brak lub ograniczone promowanie zasad zrównoważonej konsumpcji	▶ Dlaczego pomimo wszechobecnej promocji koncepcji zrównoważonego rozwoju wciąż brakuje kompleksowego promowania zasad zrównoważonej konsumpcji? ▶ Czy nadmierna konsumpcja jest jednym z kluczowych uwarunkowań społecznie nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstw?
Obszar filantropijny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Nieorganizowanie bezpłatnych szkoleń o produkcie/ograniczona edukacja klienta	▶ Jakie są powody barier w pełnym dzieleniu się wiedzą o produkcie? ▶ Dlaczego w sytuacji kontynuacji rozwoju społeczeństwa informacyjnego w gospodarce opartej na wiedzy istnieje tak duża i pogłębiająca się asymetria wiedzy między pryncypałem a agentem?

• Brak (lub pomoc oparta na kalkulacyjnej relacji) pomocy finansowej i rzeczowej stałym klientom będącym w trudnej sytuacji życiowej, np. uczestniczenie w zbiórce pieniędzy, odzieży, żywności itd.	▶ Czy brak pomocy finansowej i rzeczowej stałym klientom będącym w trudnej sytuacji życiowej jest rzeczywiście przejawem CSI, czy przejawem CSR?
• Nieprzekazywanie (lub oferowanie pomocy opartej na kalkulacyjnej relacji) środków finansowych i materialnych potencjalnym i obecnym klientom instytucjonalnym	▶ Czy nieprzekazywanie (lub oferowanie pomocy opartej na kalkulacyjnej relacji) środków finansowych i materialnych dla potencjalnych i obecnych klientów instytucjonalnych jest rzeczywiście przejawem CSI, czy przejawem CSR?
• Odpłatne przekazywanie potrzebującym nadwyżki produktów	▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) współcześnie zdecydowanie dynamiczny rozwój kalkulacyjnych relacji międzyludzkich sprzyja odpłatnemu przekazywaniu potrzebującym nadwyżki produktów?
2. DOSTAWCY I INNI KOOPERANCI W POSTACI DETALISTÓW/HURTOWNIKÓW/KONTRAHENTÓW	
Obszar ekonomiczny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Brak (albo niedostateczny zakres) tworzenia długoterminowych relacji z dostawcami; niezapewnienie stabilnej i długotrwałej współpracy	▶ Czy w sytuacji „rwanych”/eventowych relacji biznesowych brak (albo niedostateczny zakres) tworzenia długoterminowych relacji z dostawcami jest społecznie nieodpowiedzialny?
• Nieudostępnianie informacji i niewłączanie dostawców w proces planowania logistycznego w ramach działań zaopatrzeniowych (szerzej – logistycznych)	▶ Czy jeśli działa się w ramach określonej strategii logistycznej niezakładającej włączania dostawców w proces planowania działań zaopatrzeniowych, nieudostępnianie informacji i niewłączanie dostawców w ten proces jest społecznie nieodpowiedzialne?
• Nieterminowe i niezgodne z ustaleniami regulowanie należności	▶ Czy nieterminowe i niezgodne z ustaleniami regulowanie należności, w obliczu kryzysu gospodarczego, jest społecznie nieodpowiedzialne?
• Niezapewnienie produktów wysokiej jakości dostarczonych na czas po atrakcyjnej cenie detalistom/hurtownikom/kontrahentom	▶ Czy trendy społeczne w zachowaniu jednostek, grup społecznych oraz całych organizacji, a także centralizacja, formalizacja i standaryzacja zarządzania oraz skrajna informatyzacja przestrzeni społecznej i gospodarczej, szczególnie sprzyjają niezapewnieniu produktów wysokiej jakości dostarczonych na czas po atrakcyjnej cenie detalistom/hurtownikom/kontrahentom?
• Nieprzejrzyste operacje finansowe	▶ Czy nieprzejrzyste operacje finansowe mogą świadczyć o naturalnym przenikaniu się legalnej i nielegalnej działalności przedsiębiorstw? ▶ Czy współpraca z dostawcami może być oparta głównie na nieprzejrzystych operacjach finansowych i czy to paradoksalnie może być spoiwem i gwarantem dłuższej współpracy?

Tabela 3.1, cd.

Obszar prawny	Wybrane problemy i dylematy
• Niedotrzymywanie postanowień umów	▶ Czy w sytuacji rozszerzania się negatywnych obyczajów w sferach: społecznej i gospodarczej niedotrzymywanie postanowień umów może stać się standardem?
• Preferowanie dostawców nieprzestrzegających zasady poszanowania godności człowieka	▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) mogą mieć miejsce utrwalone zachowania preferowania dostawców nieprzestrzegających zasady poszanowania godności człowieka?
• Brak lub nieodpowiednia ochrona poufnych danych dostawcy	▶ Czy brak lub nieodpowiednia ochrona poufnych danych dostawcy może być elementem celowego działania (np. w ramach uczestniczenia w strukturach wywiadu gospodarczego)?
Obszar etyczny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Nieuczciwe traktowanie dostawców i innych kooperantów	▶ Czy nieuczciwe traktowanie dostawców i innych kooperantów może być częścią efektywnej strategii logistycznej?
• Nieinformowanie w odpowiednim czasie i w odpowiedniej formie o zmianach warunków umowy	▶ Czy nieinformowanie w odpowiednim czasie i w odpowiedniej formie o zmianach warunków umowy, w obliczu zmiany dobrych obyczajów w biznesie, staje się pewnego rodzaju akceptowanym standardem?
• Brak budowania zaufania w relacjach z dostawcami	▶ Czy eventowy styl nawiązywania relacji biznesowych jest społecznie nieodpowiedzialny? ▶ Czy z partnerem biznesowym można i czy należy budować relacje oparte na zaufaniu?
• Systematyczne nieregulowanie płatności na czas	▶ Czy systematyczne nieregulowanie płatności na czas będzie społecznie nieodpowiedzialne w sytuacji kryzysowej?
Obszar filantropijny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Brak lub ograniczona współpraca z kooperantami w zakresie pomocy potrzebującym	▶ Czy brak lub ograniczona współpraca z kooperantami w zakresie pomocy potrzebującym jest społecznie nieodpowiedzialna z perspektywy niedostatecznej dojrzałości CSR w przedsiębiorstwie?
• Brak lub ograniczone promowanie społecznej odpowiedzialności w łańcuchu dostaw	▶ Czy brak lub ograniczone promowanie społecznej odpowiedzialności w łańcuchu dostaw jest społecznie nieodpowiedzialne z perspektywy niedostatecznej dojrzałości CSR w przedsiębiorstwie?
• Brak, ograniczona lub niewłaściwa edukacja dostawców	▶ Czy edukacja dostawców nie jest zbytnim luksusem dla przedsiębiorstwa znajdującego się na jednym z pierwszych poziomów dojrzałości CSR?

3. KONKURENCI	
Obszar ekonomiczny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Brak lub ograniczona czy dysfunkcyjna współpraca i współdziałanie z konkurencją na wielu płaszczyznach i w różnych formach (np. współdziałanie w zawieraniu umów, uczestniczenie we wspólnych projektach biznesowych i marketingowych)	▶ Czy rzeczywiście brak lub ograniczona lub dysfunkcyjna współpraca i współdziałanie z konkurencją na wielu płaszczyznach i w różnych formach jest społecznie nieodpowiedzialne, zwłaszcza w sektorach czy branżach o niskiej skłonności do koopetycji? ▶ Czy paradoks koopetycji może pogłębiać zachowania społecznie nieodpowiedzialne?
• Brak lub ograniczona czy dysfunkcyjna współpraca z zagranicznymi firmami konkurencyjnymi	▶ Czy brak lub ograniczona lub dysfunkcyjna współpraca z zagranicznymi firmami konkurencyjnymi jest społecznie nieodpowiedzialna z perspektywy działania na hermetycznych rynkach?
• Brak lub ograniczona czy dysfunkcyjna współpraca w ramach zrzeszeń przedsiębiorców	▶ Czy zasady funkcjonowania zrzeszeń przedsiębiorców/przedsiębiorstw mogą stymulować społecznie nieodpowiedzialne zachowania (np. zmowy cenowe, eliminację konkurentów, wrogie przejęcia)?
• Czerpanie korzyści finansowych z nieuczciwej/niezgodnej z prawem walki konkurencyjnej	▶ Czy można określić tzw. próg nieuczciwości (przejawów i warunków) w zakresie czerpania korzyści finansowych z nieuczciwej/niezgodnej z prawem walki konkurencyjnej?
• Niewspółprzyczynianie się do rozwoju branży	▶ Czy szczególny rodzaj egoizmu przedsiębiorcy (klasyczny *homo economicus*), który nie współprzyczynia się do rozwoju branży, jest społecznie nieodpowiedzialny, zwłaszcza w branżach charakteryzujących się wysoką konkurencyjnością i niewielkim współdziałaniem?
Obszar prawny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Niewypełnianie (lub celowe częściowe, rażąco niekorzystne dla partnerów biznesowych) postanowień umów	▶ Czy w sytuacji rozszerzania się negatywnych obyczajów w sferach społecznej i gospodarczej niedotrzymywanie postanowień umów może stać się standardem?
Obszar etyczny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Wspieranie nieuczciwej konkurencji	▶ Czy wspieranie nieuczciwej konkurencji może być korzystne dla przedsiębiorstwa, zwłaszcza z punktu widzenia potrzeby dynamicznych działań w świecie VUCA i BANI oraz maksymalizacji zysku z pomijaniem zasad CSR?

Tabela 3.1, cd.

• Nieprzestrzeganie zasad (lub wybiórcze przestrzeganie) równych szans w handlu lub innej formie działalności	▶ Czy nieprzestrzeganie zasad równych szans w handlu lub innej formie działalności jest społecznie nieodpowiedzialne w branżach charakteryzujących się wysoką konkurencyjnością oraz w sytuacji np. kryzysu gospodarczego?
• Nieprzestrzeganie (lub wybiórcze przestrzeganie) zasady przejrzystości w działalności	▶ Czy w sytuacji rozszerzania się negatywnych obyczajów w sferach społecznej i gospodarczej nieprzestrzeganie (lub wybiórcze przestrzeganie) zasady przejrzystości w działalności może stać się standardem? ▶ Czy wobec sformalizowania i zestandaryzowania raportowania niefinansowego, zwiększenia kontroli finansowej i podatkowej oraz wprowadzania zasad nadzoru korporacyjnego można mówić o możliwości systematycznego nieprzestrzegania (lub wybiórczego przestrzegania) zasady przejrzystości w działalności?
• Promowanie (i realizowanie w praktyce) nieuczciwej korzyści majątkowej i przywilejów	▶ Czy w sytuacji rozszerzania się negatywnych obyczajów w sferach społecznej i gospodarczej promowanie (i realizowanie w praktyce) nieuczciwej korzyści majątkowej i przywilejów może stać się standardem?
• Nieuczciwe zdobywanie informacji gospodarczych (np.: nieuczciwy wywiad gospodarczy)	▶ Czy wobec zwiększonej walki konkurencyjnej oraz silnej centralizacji procesów gospodarczych i potrzeby stosowania bardziej wyrafinowanych sposobów walki konkurencyjnej nieuczciwe zdobywanie informacji gospodarczych (np. nieuczciwy wywiad gospodarczy) jest społecznie nieodpowiedzialne?
Obszar filantropijny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Brak współpracy z konkurencją w promowaniu zachowań korzystnych dla społeczeństwa i środowiska	▶ Czy w branżach o wysokiej konkurencyjności oraz niewielkim współdziałaniu brak współpracy z konkurencją w promowaniu zachowań korzystnych dla społeczeństwa i środowiska jest społecznie nieodpowiedzialny? ▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) powierzchowność oraz niski potencjał implementacyjny w zakresie kompleksowości zasad zrównoważonego rozwoju może stymulować brak współpracy z konkurencją w promowaniu zachowań korzystnych dla społeczeństwa i środowiska?

• Brak podtrzymywania kultury działań biznesowych	▶ Czy w sytuacji rozszerzania się negatywnych obyczajów w sferach społecznej i gospodarczej brak podtrzymywania kultury działań biznesowych może stać się standardem?
• Brak współpracy (lub współpraca oparta na relacji kalkulacyjnej) z konkurencją w zakresie działalności charytatywnej	▶ Czy koopetycja w zakresie działalności charytatywnej jest możliwa? ▶ Czy w branżach o wysokiej konkurencyjności zdarzają się przypadki współpracy w zakresie działalności charytatywnej?
4. WIERZYCIELE I INSTYTUCJE FINANSOWE	
Obszar ekonomiczny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Nierzetelne i nieterminowe wywiązywanie się ze zobowiązań finansowych	▶ Czy w sytuacji rozszerzania się negatywnych obyczajów w sferach społecznej i gospodarczej nierzetelne i nieterminowe wywiązywanie się ze zobowiązań finansowych może stać się standardem?
• Dostarczanie niepełnych i nieprzejrzystych informacji	▶ Czy wobec sformalizowania i zestandaryzowania raportowania niefinansowego, zwiększenia kontroli finansowej i podatkowej oraz wprowadzania zasad nadzoru korporacyjnego można mówić o dostarczaniu niepełnych i nieprzejrzystych informacji?
• Nieprofesjonalne zarządzanie finansami	▶ Czy wielkość przedsiębiorstwa i jego potencjał intelektualny może mieć wpływ na nieprofesjonalne zarządzanie finansami? ▶ Czy nieprofesjonalne zarządzanie finansami może być społecznie nieodpowiedzialne w sytuacji niedostatecznej wiedzy przedsiębiorcy lub – w przypadku outsourcingu – firmy zewnętrznej?
• Niezapewnianie rzetelności systemów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa	▶ Czy wobec sformalizowania i zestandaryzowania raportowania niefinansowego, zwiększenia kontroli finansowej i podatkowej oraz wprowadzania zasad nadzoru korporacyjnego można mówić o systematycznym niezapewnianiu rzetelności systemów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa?
• Niewiarygodne wyniki finansowe	▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) niewiarygodne wyniki finansowe są efektem celowych społecznie nieodpowiedzialnych działań w tym zakresie, w sytuacji ograniczonej wiedzy przedsiębiorcy o zarządzaniu finansami i sprawozdawczości finansowej?
Obszar prawny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Nierzetelne wypełnianie postanowień umów	▶ Czy w sytuacji rozszerzania się negatywnych obyczajów w sferach społecznej i gospodarczej nierzetelne wypełnianie postanowień umów może stać się standardem?

Tabela 3.1, cd.

Obszar etyczny	Wybrane problemy i dylematy
• Nieuczciwe informowanie lub brak informacji o sytuacji finansowej firmy i ewentualnych trudnościach	▶ Czy wobec sformalizowania i zestandaryzowania raportowania niefinansowego, zwiększenia kontroli finansowej i podatkowej oraz wprowadzania zasad nadzoru korporacyjnego można mówić o nieuczciwym informowaniu lub braku informacji o sytuacji finansowej firmy i ewentualnych trudnościach?
Obszar filantropijny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Brak współpracy z wierzycielami i instytucjami finansowymi w ramach działalności charytatywnej	▶ Czy wobec niskiego poziomu zaufania społecznego (zwłaszcza do działania instytucji finansowych i ich kontrolnej roli oraz niechęci do współpracy z zalegającymi z płatnościami wierzycielami) współpraca z wierzycielami i instytucjami finansowymi w ramach działalności charytatywnej jest możliwa? ▶ Czy brak współpracy z wierzycielami i instytucjami finansowymi w ramach działalności charytatywnej jest działaniem społecznie nieodpowiedzialnym w sytuacji zakładanej dobrowolności obszaru filantropijnego?
5. PRZEDSTAWICIELE ADMINISTRACJI PAŃSTWOWEJ I SAMORZĄDOWEJ	
Obszar ekonomiczny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Nieregulowanie (lub niesystematyczne regulowanie) zobowiązań publiczno-prawnych wobec samorządu i państwa (podatki, składki na ubezpieczenia społeczne, zdrowotne itd.)	▶ Czy branże z „szarej strefy" działają społecznie nieodpowiedzialnie, nie regulując (lub niesystematycznie regulując) zobowiązań publiczno-prawnych wobec samorządu i państwa? ▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) zbyt restrykcyjna polityka gospodarcza państwa sprzyja nieregulowaniu (lub niesystematycznemu regulowaniu) zobowiązań publiczno-prawnych wobec samorządu i państwa?
• Niezapewnianie rzetelności systemów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa	▶ Czy wobec sformalizowania i zestandaryzowania raportowania niefinansowego, zwiększenia kontroli finansowej i podatkowej oraz wprowadzania zasad nadzoru korporacyjnego można mówić o niezapewnianiu rzetelności systemów rachunkowości i sprawozdawczości finansowej przedsiębiorstwa?

• Nieregulowanie zobowiązań (lub niesystematyczne regulowanie) i nieprzestrzeganie (lub wybiórcze przestrzeganie) zasad wobec agencji regulacyjnych, tzw. policji administracyjnej – inspekcji pracy, sanitarnej, ochrony środowiska, nadzoru budowlanego	▶ Czy branże z „szarej strefy" działają społecznie nieodpowiedzialnie, nie regulując zobowiązań (lub niesystematycznie regulując) i nie przestrzegając (lub wybiórczo przestrzegając) zasad wobec agencji regulacyjnych, tzw. policji administracyjnej – inspekcji pracy, sanitarnej, ochrony środowiska, nadzoru budowlanego? ▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) zbyt restrykcyjna polityka gospodarcza państwa sprzyja nieregulowaniu (lub niesystematycznemu regulowaniu) zobowiązań wobec agencji regulacyjnych?
Obszar prawny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Systematyczne nieprzestrzeganie (lub wybiórcze przestrzeganie) norm i przepisów prawnych	▶ Czy w sytuacji rozszerzania się negatywnych obyczajów w sferach społecznej i gospodarczej systematyczne nieprzestrzeganie (lub wybiórcze przestrzeganie) norm i przepisów prawnych może stać się standardem?
Obszar etyczny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Organiczne zaniedbywanie terminowego wywiązywania się z regulowania wszelkich zobowiązań	▶ Czy organiczne zaniedbywanie terminowego wywiązywania się z regulowania wszelkich zobowiązań może wynikać z cech osobowościowych przedsiębiorcy (np. w przypadku mikro- i małego przedsiębiorstwa)?
Obszar filantropijny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Brak lub kalkulacyjna współpraca z publicznymi instytucjami w ramach działalności charytatywnej	▶ Czy wobec dobrowolności obszaru filantropijnego brak (lub kalkulacyjna) współpraca z publicznymi instytucjami w ramach działalności charytatywnej jest działaniem społecznie nieodpowiedzialnym? ▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) zbyt restrykcyjna polityka gospodarcza państwa obniża skłonność przedsiębiorstw do współpracy z publicznymi instytucjami w ramach działalności charytatywnej?
6. SPOŁECZNOŚĆ (LOKALNA, REGIONALNA, MIĘDZYNARODOWA), ORGANIZACJE GOSPODARCZE, ORGANIZACJE SPOŁECZNE, ŚRODOWISKO NATURALNE	
Obszar ekonomiczny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Prowadzenie niebezpiecznej (lub częściowo niebezpiecznej) działalności gospodarczej	▶ Czy i jakie okoliczności usprawiedliwiają prowadzenie niebezpiecznej (lub częściowo niebezpiecznej) działalności gospodarczej?

Tabela 3.1, cd.

• Brak poszukiwania pracowników, klientów i dostawców w społeczności lokalnej	► Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) przykładowo specyfika branży oraz działalności przedsiębiorstwa, poziom bezrobocia na danym terenie oraz w danym obszarze zawodowym itd. łagodzą zaliczenie braku poszukiwania pracowników, klientów i dostawców w społeczności lokalnej do działań społecznie nieodpowiedzialnych?
• Brak oferowania możliwości odbywania staży dla osób ze społeczności lokalnej (czeladnicy)	► Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) przykładowo specyfika branży oraz działalności przedsiębiorstwa, poziom bezrobocia na danym terenie oraz w danym obszarze zawodowym itd. łagodzą zaliczenie braku oferowania możliwości odbywania staży dla osób ze społeczności lokalnej (czeladnicy) do działań społecznie nieodpowiedzialnych? ► Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) ograniczanie w przedsiębiorstwach etapu adaptacji pracowniczej może mieć wpływ na brak oferowania możliwości odbywania staży dla osób ze społeczności lokalnej (czeladnicy)?
• Brak oferowania możliwości odbywania staży oraz praktyk dla młodzieży (uczniów, studentów)	► Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) trendy młodzieżowe dotyczące łączenia nauki z pracą mogą ograniczać zgłaszanie zapotrzebowania na odbywanie staży oraz praktyk dla młodzieży (uczniów, studentów)? ► Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) niedostateczne systemowe rozwiązania dotyczące współpracy uczelni i szkół z przedsiębiorstwami mogą wpływać na brak profesjonalnej oferty staży?
• Brak informowania społeczeństwa w sprawach dotyczących ich zdrowia, dobrobytu/dobrostanu i statusu ekonomicznego	► Jakie są przyczyny paradoksu asymetrii wiedzy między przedsiębiorstwami a ich interesariuszami w warunkach ułatwionego dostępu do informacji, rozpowszechnienia zasad zrównoważonego rozwoju oraz deklaratywnej dbałości o zdrowie, dobrobyt/dobrostan i status ekonomiczny?
• Współpraca z mediami (tworzenie dobrego wizerunku, dobrej prasy, dobrego użytkownika mediów społecznościowych: pracodawcy, producenta itd.) przy jednoczesnym ukrywaniu działań nieodpowiedzialnych, niewygodnych („wybielanie się”)	► Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) rozpowszechnienie informacji w przestrzeni wirtualnej, popularność mediów społecznościowych i specyficzne zachowania społeczne (takie jak np. ekshibicjonizm społeczny, pozoranctwo, wybiórczość w informowaniu albo tylko dobrych zdarzeń, albo – celem wywołania sensacji – tylko negatywnych itd.) służą dysfunkcyjnej współpracy z mediami oraz skłonności do ukrywania nieatrakcyjnych i niewygodnych działań nieodpowiedzialnych?

• Niezapewnienie miejsc pracy w regionie (albo zapewnianie zdecydowanie mniej, niż zapewnia to możliwy potencjał kadrowy)	▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) przykładowo specyfika branży oraz działalności przedsiębiorstwa, poziom bezrobocia na danym terenie oraz w danym obszarze zawodowym itd. łagodzą zaliczenie niezapewnienia miejsc pracy w regionie (albo zapewniania zdecydowanie mniej, niż gwarantuje to możliwy potencjał kadrowy) do zachowań społecznie nieodpowiedzialnych?
• Brak współpracy (lub w ograniczonym zakresie) z firmami i organizacjami (np. z urzędem pracy) w zakresie likwidacji bezrobocia	▶ Czy w obliczu krytyki CSR jako działalności przejmującej niektóre zadania państwa, brak współpracy (lub współpraca w ograniczonym zakresie) z firmami i organizacjami (np. z urzędem pracy) w zakresie likwidacji bezrobocia jest zachowaniem społecznie nieodpowiedzialnym?
• Brak aktywnej współpracy z organizacjami gospodarczymi	▶ Jakie specyficzne cechy działalności przedsiębiorstwa ograniczają jego potrzebę i skłonności do współpracy z organizacjami gospodarczymi (na poziomach krajowym, międzynarodowym itd.)?
• Ograniczone współfinansowanie infrastruktury przyjaznej środowisku, ograniczona odpowiedzialność za środowisko naturalne, w tym brak ochrony i rewitalizacji środowiska; niestosowanie technologii i praktyk przyjaznych środowisku; brak zarządzania ryzykiem środowiskowym; brak zapobiegania zanieczyszczeniom; nieprofesjonalna gospodarka odpadami; niewykorzystywanie do produkcji lub w procesie świadczenia usług surowców i materiałów przyjaznych środowisku naturalnemu; niekontrolowane, z punktu widzenia ochrony środowiska, zużycie materiałów, energii, wody, bioróżnorodności, ścieków i odpadów, wyrobów i usług, transportu itd.	▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) powszechne zjawisko „ekościemy” oraz restrykcyjna polityka UE i krajowa dotycząca ochrony środowiska zniechęcają przedsiębiorstwa do rzeczywistego działania proekologicznego? ▶ Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) paradoks zaniżania jakości, bezpieczeństwa oraz funkcjonalności produktów, a także działanie na szkodę interesariuszy (łącznie z przerzucaniem na nich odpowiedzialności ekologicznej w połączeniu z rosnącymi kosztami) w relacji do proekologicznych deklarowanych działań może łagodzić ocenę społecznie nieodpowiedzialnych działań w tym zakresie? ▶ Czy warianty eko w produktach (np. wariant eko w pralce – pranie o niskim zużyciu wody, ale długim czasie prania, czyli marnotrawienie energii elektrycznej i czasu piorącego itd.), kampanie marketingowe ekologicznej odpowiedzialności (np. dodatkowe opłaty ekologiczne, ekologiczne akcje charytatywne dla klientów oferowane przy płatności kartą płatniczą czy papierowe, płatne dla klientów, torby w sklepach spożywczych), ekologiczne produkty (np. niebezpieczne elektryczne samochody), zastępowanie tradycyjnych książek ich elektroniczną wersją (szkoda np. dla oczu czytających i sprzyjanie wadom postawy) itd. z uwagi na kontrowersje z nimi związane są społecznie nieodpowiedzialne?

Tabela 3.1, cd.

Obszar prawny	Wybrane problemy i dylematy
• Nieprzestrzeganie (lub ograniczone przestrzeganie) i niepromowanie (lub ograniczone promowanie) praw człowieka	► Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) przestrzeganie praw człowieka może być uwarunkowane specyfiką, lokalizacją i zasięgiem działalności przedsiębiorstwa? ► Czy (jeśli tak, to w jakim zakresie) zjawiska VUCA i BANI mogą wpływać na łamanie praw człowieka? ► Czy przedsiębiorstwo działa społecznie nieodpowiedzialnie, nie promując praw człowieka?
• Nieprzestrzeganie (lub ograniczone przestrzeganie) prawa związanego z ochroną środowiska	► Czy restrykcyjne przepisy dotyczące ochrony środowiska mogą wpływać na skłonność do nieprzestrzegania (lub ograniczone przestrzeganie) prawa związanego z ochroną środowiska?
Obszar etyczny	**Wybrane problemy i dylematy**
• Brak ochrony wartości społecznych oraz wspierania pokoju, integralności kultur lokalnych, różnorodności i integracji społecznej	► Czy brak ochrony wartości społecznych oraz wspierania pokoju, integralności kultur lokalnych, różnorodności i integracji społecznej w przypadku przedsiębiorstwa przyjmującego „twardy" (hołdujący wartościom ekonomicznym) model biznesowy jest społecznie nieodpowiedzialnym zachowaniem?
• Brak stymulowania (lub stymulowanie powierzchowne) zrównoważonego rozwoju np. w konsumpcji	► Czy w obliczu swoistego przesytu rozpowszechnieniem koncepcji zrównoważonego rozwoju brak praktycznego zainteresowania tym zagadnieniem może być usprawiedliwiony?
• Nieetyczny lobbing	► Czy w sytuacji trudnego wyboru między społecznie odpowiedzialnym działaniem (np. utrzymaniem miejsc pracy w regionie zagrożonym wysokim poziomem bezrobocia) a efektywnym, z punktu widzenia założonych celów, nieetycznym lobbingiem i powiązaniami ze światem polityki, tego typu działanie można w całej rozciągłości zaliczyć do grupy nieodpowiedzialnych społecznie?
• Brak przystosowywania się do zmian klimatycznych, brak kształtowania świadomości proekologicznej	► Czy wobec zmęczenia opinii publicznej negatywnym przekazem dotyczącym potrzeby przystosowywania się do zmian klimatycznych oraz braku uczciwego kształtowania świadomości proekologicznej jednostkowe zaniedbania przedsiębiorstwa w tym zakresie są społecznie nieodpowiedzialne?

Obszar filantropijny	Wybrane problemy i dylematy
• Brak działań lub działania kalkulacyjne (w tym finansowania) na rzecz zdrowia, nauki, edukacji, sportu, kultury, sztuki i bezpieczeństwa (mecenat i sponsoring)	▶ Czy wobec dobrowolności obszaru filantropijnego brak działań lub działania kalkulacyjne (w tym finansowania) na rzecz zdrowia, nauki, edukacji, sportu, kultury, sztuki i bezpieczeństwa (mecenat i sponsoring) są społecznie nieodpowiedzialne?
• Brak współdziałania (albo działanie powierzchowne) z innymi firmami oraz organizacjami celem promowania idei społecznej odpowiedzialności	▶ Czy zasadne jest (jeśli tak, to w jakim zakresie) współdziałanie przedsiębiorstwa z innymi firmami oraz organizacjami celem promowania idei społecznej odpowiedzialności w sytuacji niskiego poziomu świadomości w tym zakresie?
• Brak wspierania inicjatyw społecznych w społeczności lokalnej oraz realizowania działalności społecznej (w tym charytatywnej)	▶ Czy wobec dobrowolności obszaru filantropijnego brak wspierania inicjatyw społecznych w społeczności lokalnej oraz realizowania działalności społecznej (w tym charytatywnej) jest społecznie nieodpowiedzialny? ▶ Czy rodzaj prowadzonej działalności oraz doświadczenia związane z działalnością charytatywną mogą wpływać na ograniczenie lub brak wspierania inicjatyw społecznych w społeczności lokalnej oraz realizowania działalności społecznej (w tym charytatywnej)?
• Brak finansowego wsparcia dla inicjatyw związanych z krzewieniem pokoju, integralności kultur lokalnych, różnorodności i integracji społecznej	▶ Czy wobec dobrowolności obszaru filantropijnego, specyfiki działalności gospodarczej, jej lokalizacji i zasięgu oraz niechęci do „wyręczania" państwa i innych instytucji z prospołecznych inicjatyw brak finansowego wsparcia dla inicjatyw związanych z krzewieniem pokoju, integralności kultur lokalnych, różnorodności i integracji społecznej jest społecznie nieodpowiedzialny?

Źródło: opracowanie własne.

Rezultaty działań filantropijnych (o ile w ogóle można mówić o takich rezultatach w znaczeniu ekonomicznym; zdecydowanie bardziej można oczekiwać wdzięczności obdarowanych i rozpropagowania przez nich tej informacji) są efektami długookresowymi i trzeba na nie poczekać. Stąd pewnie istniejące nadużycia i nieupoważnione nazywanie filantropią tego, co w istocie nią nie jest. Taki stan może łagodzić rezygnacja z traktowania tego obszaru jako filantropijnego na rzecz incydentalnych (w miarę możliwości i intencji) działań charytatywnych wobec interesariuszy.

Tymczasem niedostatki w odpowiedzialności wobec pracowników mogą dotyczyć finansowej i rzeczowej pomocy pracownikom w trudnej sytuacji życiowej, możliwości szczególnej organizacji czasu pracy oraz zakresu obowiązków dla pracownika w trudnej sytuacji życiowej, gotowości do poświęcenia czasu – uwagi, rozmowy, innej formy pomocy – pracownikowi w potrzebie itd. Klient nie może liczyć na bezpłatną edukację i kształtowanie świadomości poprzez np. organizowanie bezpłatnych szkoleń, ale także na ewentualną pomoc finansową i rzeczową w trudnej sytuacji życiowej. Podobnie sprawa wygląda z niezaspokojonymi ewentualnymi potrzebami dostawców i innych kontrahentów w tym zakresie. Przedsiębiorstwo nie oferuje także wsparcia osobom i organizacjom ze społeczności lokalnej i krajowej z sektorów publicznych: zdrowia, nauki, edukacji, kultury, sztuki, sportu.

Uogólniając opis społecznie nieodpowiedzialnych działań w przedsiębiorstwie, w obszarach: ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym względem wybranych podmiotów, można stwierdzić, że istnieje potrzeba identyfikacji najważniejszych problemów celem ich szczegółowego rozpoznania i opisu. W tab. 3.1 przedstawiono szczegółowy opis wybranych hipotetycznych społecznie nieodpowiedzialnych działań względem podmiotów (interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych) w przekroju obszarów: ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego wraz z najważniejszymi problemami i dylematami[10].

Wnikliwa analiza najważniejszych *problemów* i *dylematów* (tab. 3.1), które pojawiają się w ustalaniu przedmiotu społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, dotyczy specyfiki i szczegółowych cech przebiegu danych działań i związanych z nimi procesów; organicznej skłonności do balansowania między dobrowolnością a przymusem; walki z powierzchownością, pozoranctwem i „schizofrenią" zachowań; dychotomii celów ekonomicznych i społecznych; batalii między ideałami a rzeczywistością permanentnego niedoboru wartości etycznych i twardą, kryzysową ekonomią; rozbieżności między normami i przepisami prawa a etyką, filantropią a płatną charytatywnością i sponsoringiem; promowania

[10] Umiejscowienie w tab. 3.1 pracowników (w tym kadry zarządzającej) przed właścicielami (w tym udziałowcami, akcjonariuszami) w zbiorze interesariuszy wewnętrznych wynika z priorytetowości wyzwań związanych ze społeczną nieodpowiedzialnością względem tej grupy interesariuszy.

tzw. ekościemy kosztem racjonalnych, opartych na prawdziwości intencji przesłanek długookresowej dbałości o środowisko naturalne; zniewolenia człowieka współczesnym zinformatyzowaniem i scentralizowaniem przestrzeni społecznej i gospodarczej; wypierania a nie wspierania nieograniczonego kapitału intelektualnego i społecznego przedsiębiorstw sztuczną inteligencją jako paradoksalnie produktu intelektualnego ludzkości; podkreślania wartości balansowania między życiem zawodowym a prywatnym kosztem jakości wykonywanych obowiązków, zwłaszcza w kontekście różnic międzypokoleniowych; dyktatu małych i średnich przedsiębiorstw itd. Zaprezentowana lista problematycznych kwestii nie wyczerpuje problemów z konceptualizacją przedmiotu społecznej nieodpowiedzialności i jej późniejszej ciągłej weryfikacji[11].

3.2.3. Intencjonalność w społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

Intencjonalność jest jednym z kluczowych elementów morfologii konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, stając się podstawą zdecydowanie większej części zbioru definicji CSI (Clark i in., 2022), ale także modeli teoretycznych. Praktycznie wszyscy badacze problematyki CSI odnoszą się do niej w swoich dociekaniach. Ma ona swoje miejsce w procesie podejmowania decyzji oraz w czynach podmiotów społecznej nieodpowiedzialności.

Problem *intencjonalności działań* najpełniej dostrzegają w swoich dociekaniach reprezentanci jednego z czterech głównych nurtów badawczych ułatwiających rozumienie społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa[12]. Najważniejsi badacze nurtu (m.in. Jones i in., 2009; Lin-Hi i Müller, 2013; Strike i in., 2006; Windsor, 2013) z perspektywy ontologicznej klasyfikują różnorodne składniki pojęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, a samo jej definiowanie uzależniają od tego, czy konceptualizacja i przełożenie na język praktyki są intencjonalne, czy nieintencjonalne.

Pozostałe kierunki badań dotyczące społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa w pośredni sposób podnoszą kwestie intencjonalności – albo z perspektywy

---

[11] Przedmiot społecznej nieodpowiedzialności może dotyczyć także, w ramach reguły wzajemności, społecznie nieodpowiedzialnych działań interesariuszy względem przedsiębiorstwa. Ze względu na uznanie wyższości prezentacji problematyki konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa ze szczególnym zaakcentowaniem jego podmiotowości oraz ograniczony zakres opracowania nie przedstawiono szczegółowych hipotetycznych społecznie nieodpowiedzialnych działań interesariuszy względem przedsiębiorstwa.

[12] Pełny opis sposobów rozumienia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa można odnaleźć w podrozdziale 2.2.

przejrzystości analiz i ocen dokonywanych przez „niezależnych/bezstronnych" obserwatorów, czyli tych, którzy nie mają żadnego bezpośredniego interesu w organizacji, albo od strony grup interesu mających wpływ na treść i kierunek odpowiedzialnych i nieodpowiedzialnych działań (Antonetti i Maklan, 2016a; 2016b; Armstrong, 1977; Armstrong i Green, 2013; Brammer i Pavelin, 2005; Herzig i Moon, 2013; Lange i Washburn, 2012; Pearce i Manz, 2011; Perks in., 2013; Wagner i in., 2008; Williams i Zinkin, 2008).

Rozpoznanie intencjonalności działań przedsiębiorstw (a ściślej intencji zarządzających) na poziomach: indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym i międzyorganizacyjnym w obszarze społecznym może pomóc w zobiektywizowaniu oceny ich funkcjonowania. Zazwyczaj dość duży poziom subiektywizmu oraz deklaratywność w przedstawianiu osiągnięć w społecznej sferze działalności przedsiębiorstw przy niepełnym ujawnianiu niedoskonałości może ograniczać zaufanie interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych i wpływać na współpracę z nimi, a w dalszej konsekwencji – na osiągane wyniki finansowe.

Kluczowe wydają się problematyczne kwestie intencjonalności w dwóch odsłonach: 1) *postawy właścicieli i zarządzających wobec problematyki społecznej nieodpowiedzialności* oraz 2) *postawy pozostałych interesariuszy w ramach reguły wzajemności*. Zanim zostaną one zaprezentowane, należy uporać się ze zrozumieniem pojęcia *intencjonalność* i jego osadzeniem w rozważaniach o CSI.

W nawiązaniu do rozważań z podrozdziału 2.1, należy przypomnieć, że *intencjonalność* jest, mówiąc ogólnie, specyficzną właściwością aktów psychicznych podmiotu, takich jak: postrzeganie, myślenie, pamięć, wola, wyobraźnia, świadomość itd. Intencjonalność jako *quasi*-relacja i odniesienie decyduje o sprawczości i nakierowaniu tych zjawisk na inne obszary i podmioty/obiekty (immanentne, transcendentne itd.). Przy założeniu, że nie przysługuje ona zjawiskom fizycznym, jest jednak również cechą czynności i wytworów psychofizycznych. Dzięki intencjonalności postrzeganie człowieka jest zawsze postrzeganiem czegoś, myślenie – myśleniem o czymś, a poznawanie – poznawaniem czegoś (Dąbrowski, 2012). To jest podstawą argumentacji na rzecz szczególnego rozpoznania *intencjonalności działań*. Wskazuje na to także *pragmatyczna koncepcja intencjonalności* (obok koncepcji mentalistycznej, lingwistycznej, naturalistyczno-przyrodniczej), według której pierwotnie intencjonalne są różne rodzaje ludzkich praktyk, a przede wszystkim działań społecznych, stanowiących model dla intencjonalności myśli (Brandom, 2008; Dąbrowski, 2012; Wittgenstein, 2000).

Jednym z kluczowych *dylematów* towarzyszących pojęciu *intencjonalności* jest ten, który według Waleszczyńskiego (2017) od wielu lat w filozofii działania próbuje się rozstrzygnąć, a związany jest z potocznym stosowaniem pojęcia „działanie intencjonalne" lub inaczej „intencjonalność działań". Jako jeden z pierwszych

wskazał na niego Harman (1976), który zwrócił uwagę na intrygującą asymetrię. Dotyczy ona przypisywania intencjonalności wywołaniu skutku, który spowodowany był działaniem przypadkowym. Szerzej zagadnieniem tym zajął się Butler, który zaobserwował pojawianie się trudnej do wyjaśnienia tendencji w sądach dotyczących intencjonalności odnoszącej się do występowania analogicznych czynników zwykle uwzględnianych przy analizie tego typu działań. Okazuje się, że w sytuacjach, kiedy mamy do czynienia ze skutkiem, który można określić jako negatywny moralnie, następuje tendencja do przypisywania intencjonalności wywołania takiego skutku. Nie występuje ona natomiast wtedy, gdy skutek jest pozytywny. W nowej formie problem ten pojawił się wraz z badaniami Knobe'a. W jego eksperymentach wykorzystane były kwestionariusze opisujące historię, w której wywołany przez działającego skutek uboczny jest przez niego przewidywany, ale ignorowany. Nowe badania dotyczące działania intencjonalnego, odwołujące się do założeń psychologii potocznej (*folk psychology*) i wykorzystujące dane empiryczne z tym związane, nadały nowy wymiar i kierunek prowadzonym badaniom. Zaobserwowany przez Knobe'a efekt (nazywany *the side-effect effect*), ukazujący asymetrię w przypisywaniu intencjonalności wywołania skutku ubocznego, jest wciąż szeroko omawiany. Doczekał się również komentarzy w literaturze polskiej (Dębska, 2013; Paprzycka, 2016; Piotrowski, 2016; Waleszczyński, 2017; 2018).

Dylemat zagadkowości sądów dotyczących przypisywania intencjonalności skutku ubocznego w dużej mierze związany jest ze rozumieniem działania intencjonalnego. W sposób szczególny ujawnia się on, gdy przyjmuje się, że sprawca S intencjonalnie wywołuje skutek X, gdy posiada intencję wywołania skutku X. Zagadnienie intencjonalnego działania jest o wiele bardziej złożone niż ujęte powyżej. Mimo to i tak asymetria zaobserwowana przez Butlera i Knobe'a jest kłopotliwa do wyjaśnienia. Poszukując rozwiązania tej zagadki, już Harman sugerował, że to względy moralne stanowią przyczynę powstawania zaobserwowanej asymetrii (Harman, 1976; Knobe, 2006; Waleszczyński, 2017). Trudności ze zrozumieniem *the side-effect effect* dały nowy impuls do badań nad wpływem czynników moralnych na sądy dotyczące intencjonalności działania. Do dyskusji o intencjonalności działań na trwałe wpisało się stanowisko uzasadniające powstawanie zaobserwowanych asymetrii przez wskazanie czynników moralnych jako ich przyczyny, które ma swoich zwolenników zarówno wśród filozofów takich jak np. Mele, Sverdlik, jak i psychologów – Guglielmo, Malle, Leslie, Knobe, Cohen, Uttich i Lombrozo (Sokołowska-Durkalec, 2019; Waleszczyński, 2017).

Najbliżej problematyki *intencjonalności działań* osadzonej w koncepcji społecznej nieodpowiedzialności jest wspomniana już *pragmatyczna koncepcja intencjonalności*, w ramach której pierwotnie intencjonalne są działania społeczne (por. Dąbrowski, 2012). Za komplementarną do pragmatycznej koncepcję intencjonalności można

uznać *mentalistyczną*, w której zjawiska psychiczne podmiotu świadomego skierowane są na jakiś obiekt, nie zawsze istniejący realnie (mogą to być wyobrażenia klienta o produkcie, ofercie, warunkach pracy i współpracy itd., niekoniecznie zbieżne z jego oczekiwaniami) oraz *lingwistyczną*, skupiającą się na intencjonalności myśli, którą wyrażają mowa i język, a dokładniej semantyka języka (przykładowo sposób przedstawienia – konkretna treść i symbolika) oferty produktu nie zawsze może ujawniać jego niedoskonałości czy nawet niebezpieczeństwa związane z jego użytkowaniem – w przypadku towaru, czy skorzystaniem – w przypadku usługi. Rozpoznanie intencjonalności działań w identyfikacji przejawów (i celowych działań) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa dotyczy zarówno wewnętrznych podmiotów: właściciela(-i), kadry zarządzającej, pozostałych pracowników i – interesariuszy zewnętrznych: klientów, dostawców, społeczności lokalnej itd., jak i zespołowych, organizacyjnych i międzyorganizacyjnych rozwiązań w zakresie braku lub niedostatecznej reakcji na problemy społeczne. W ramach zachowania reguły wzajemności ważne jest też rozpoznanie intencjonalności działań interesariuszy względem przedsiębiorstwa.

Osadzając intencjonalność w koncepcji społecznej nieodpowiedzialności oraz wskazując na jej nierozerwalny związek z wymienionymi podmiotami biorącymi udział w realizacji tych procesów i działań, należy podkreślić, że ludzkie systemy poznawcze dysponują bogatym repertuarem *stanów intencjonalnych*. Cechą konstytutywną stanów intencjonalnych jest posiadanie treści określonego rodzaju (spostrzeżeniowej, wyobrażeniowej, pojęciowej czy propozycjonalnej), dzięki której dany stan reprezentuje określony przedmiot lub stan rzeczy (jest o nim, odnosi się do niego, dotyczy niego) (Poczobut, 2006). Wszelkie działania podejmowane w przedsiębiorstwie to głównie relacje wypełnione określoną treścią i ładunkiem przestrzeganych wartości. Relacyjne stany treściowo-informacyjne systemu poznawczego poszczególnych podmiotów (właścicieli, menedżerów, pracowników, klientów itd.) są czynnikiem współdeterminującym ich zachowania intencjonalne ukierunkowane na realizację określonych celów. Przy czym działania zawsze realizowane są w jakimś środowisku/otoczeniu/kontekście, który również odgrywa rolę czynnika współdeterminującego owe stany oraz generowane przy ich współudziale zachowania. Mowa tu o kontekście organizacyjno-zarządczym oraz otoczeniu przedsiębiorstwa (Sokołowska-Durkalec, 2019).

Traktując przedsiębiorstwo jako ogólny podmiot nieodpowiedzialności, należy zwrócić uwagę na to, że jego intencja ma kluczowe znaczenie dla rozumienia CSI, ponieważ intencja podmiotu kształtuje kategoryzację czynu. Negatywny czyn z reguły wyrządza szkodę, choć jego skutek może zaistnieć podwójnie: z przewidywaniem – negatywnie i – nieoczekiwanie pozytywnie.

W tym miejscu pojawiają się pytania: a co się dzieje, gdy intencją przedsiębiorstwa jest uniknięcie wyrządzenia szkody? A może nawet po wypróbowaniu

i zastosowaniu wszystkiego, co możliwe, aby tego uniknąć, szkoda nadal występuje? Intencjonalność jest kwestią szeroko dyskutowaną (Monge, 2015). Jednak ludzie oceniają zachowanie zamierzone inaczej niż zachowanie niezamierzone, pociągając do większej odpowiedzialności tych, którzy angażują się w zachowania zamierzone (Malle, 1999). Zamierzone wykroczenie (tj. nadużycie, kłamstwo) jest najbardziej toksyczne dla reputacji przedsiębiorstwa (Clark i in., 2022). Niektóre prace dotyczące CSI skupiają się przede wszystkim na szkodach, jakie mogą być spowodowane przez niezamierzone działania (Lin-Hi i Müller, 2013; Mena i in., 2016). Strike i in. (2006) wcześniej wskazali, że niezamierzone spowodowanie szkody ma znaczenie, sugerując, że firmy „mogą działać nieodpowiedzialnie, nie ze złośliwości lub złej woli, ale dlatego, że muszą wykorzystać swoje zasoby i możliwości, aby koordynować i monitorować spółki zależne" (Strike i in., 2006). Istnieją na przykład przypadki, w których zachowanie korporacyjne pociąga za sobą szkodę, lecz organizacja przed dokonaniem czynu nie była świadoma szkodliwych konsekwencji. Szkodliwym zachowaniem, bez wcześniejszej wiedzy, może być zdarzenie spowodowane przez siły zewnętrzne, takie jak np. trzęsienie ziemi, które powoduje uwolnienie szkodliwych gazów z fabryki, pomimo odpowiedniego ich przechowywania (Lin-Hi i Müller, 2013). Według Campbella (2007) kontinuum wyrządzania szkody bez wcześniejszej wiedzy o potencjalnej szkodliwości należy do CSR. Alternatywnie, Clark i in. (2022) zauważają, że chociaż czyn został dokonany bez świadomości, że spowoduje szkodę, nie jest to CSR, ponieważ zachowanie nadal powoduje szkody lub straty. Ale czy należy to uważać za CSI?

Armstrong (1977) jako pierwszy stwierdził, że CSI jest wynikiem zamierzonego postępowania, a konkretnie tego, że od menedżera można oczekiwać, iż w jakimś zakresie będzie szkodził innym, pełniąc swoją funkcję, w różnych warunkach. Kiedy CSI pojawiło się ponownie w pierwszej dekadzie XXI wieku, w niektórych późniejszych pracach kontynuowano ten rodzaj myślenia, uznając, że wszelkie wyrządzone innym szkody są wynikiem umyślnego postępowania kadry kierowniczej (Fiaschi i in., 2017; Jones i in., 2009; Keig i in., 2015; Lange i Washburn, 2012; Pearce i Manz, 2011; Riera i Iborra, 2017).

Rozpatrywanie intencjonalności z perspektywy relacji CSI z CSR odbywa się głównie na poziomie przedsiębiorstwa, to znaczy skupia się na czynie, jego szkodzie lub korzyści, ponieważ jest przypisywany przedsiębiorstwu, a nie osobie fizycznej. Zgodnie z rozważaniami w pracy dotyczącymi modelowego ujęcia CSI (punkt 2.4.2), według takich autorów, jak Lange i Washburn (2012) przypisanie przedsiębiorstwu CSI zależy od trzech głównych czynników – oceny niepożądanego skutku, oceny odpowiedzialności przedsiębiorstwa za skutek oraz oceny, że strona dotknięta ma niski poziom współudziału w szkodzie. Zatem w przypadku tych dwóch ostatnich czynników wina korporacyjna ma kluczowe znaczenie dla CSI, a często właśnie

te dwie kategorie są ujmowane jako rozbieżności w intencjonalności (Clark i in., 2022), co stanowi ważny *dylemat*. Na potwierdzenie słuszności jego rozpatrywania należy wskazać na rozważania, w których podobnie określają te relacje Campbell (2007) i Godfrey (2005), stwierdzając, że identyfikacja relacji CSR a CSI w kontekście intencji jest kluczowa dla podjęcia próby oceny postępowania przedsiębiorstwa. Campbell (2007) argumentuje, że przedsiębiorstwa postępują w sposób społecznie odpowiedzialny, jeśli „nie robią świadomie niczego, co mogłoby zaszkodzić" (Campbell, 2007), to znaczy wprowadza ideę nie tylko rozważania szkody, ale także tego, w jaki sposób w przedsiębiorstwie gromadzona jest wiedza na temat wcześniejszej negatywnej sytuacji. Wiedza oznacza świadomość czynu, zachowania i konsekwencji, a podmiot ogólny w postaci przedsiębiorstwa nie zawsze jest tego świadomy (Lange i Washburn, 2012).

Inny *dylemat* relacji między CSR a CSI wynika także z implikacji intencji przedsiębiorstwa polegających na umożliwieniu CSI przekształcenia się w CSR, mimo że firma wyrządziła szkodę (Campbell, 2007; Godfrey, 2005). W kontinuum spojrzenia na relację CSR i CSI, według Clark i in. (2022), jest nieumyślnie szkodliwe działanie pozostające w sferze CSR (Campbell, 2007). Zamiast tego badacze twierdzą, że szkodliwy charakter działania jest różnorodny i nie jest on częścią ochrony przez tzw. parasol CSR. Znajduje się on niejako pod parasolem CSI i z tego wynika, że przeciwieństwem nieodpowiedzialności nie jest odpowiedzialność, ale raczej brak nieodpowiedzialności („brak CSI"). Według Clark i in. (2022) ten argument jest paralelny z badaniami koncepcyjnymi nad satysfakcją i niezadowoleniem, w których przeciwieństwem satysfakcji jest brak satysfakcji i przeciwieństwem niezadowolenia – brak niezadowolenia (Herzberg, 1968). Badacze twierdzą przewrotnie, że przeciwieństwem CSI nie jest CSR, ale „brak CSI".

Jeszcze inny punkt podmiotowego widzenia intencjonalności prezentuje Godfrey (2005), wprowadzając znaczenie konstruktu psychologicznego, czyli poczucia winy. Można je wykorzystać do określenia, które czyny należą do CSI. Godfrey zauważył, że należy uwzględnić dwa elementy w ocenie społecznie nieodpowiedzialnych działań: a) zły czyn (tj. działanie lub zachowanie, które powoduje krzywdę lub niekorzystny wpływ na innych) oraz b) zły umysł (tj. winny umysł podmiotu). Według Godfreya (2005) niektóre zdarzenia powodujące straty lub szkody mogą być przypadkowe lub niezamierzone, ale wiele zdarzeń, które negatywnie wpływają na interesariuszy, to świadome i przemyślane decyzje. Dlatego też, gdy istnieje zarówno szkodliwy czyn, jak i zdecydowana intencja, istnieje CSI (Lange i Washburn, 2012). Konstrukt poczucia winy jest ważny w przypadku nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, ponieważ firma może się dopuścić złego czynu nie tylko dlatego, że wie o szkodliwych konsekwencjach, ale także dlatego, że celowo chciała wyrządzić krzywdę poprzez zaniedbanie (tj. czegoś) lub lekkomyślność (tj. brak szacunku dla niebezpieczeństwa

lub konsekwencji swoich działań). Chociaż te intencje mogą być różnie oceniane (Lange i Washburn, 2012), obie niosą ze sobą aspekty poczucia winy (Godfrey, 2005). Opierając się na perspektywie poczucia winy Godfreya (2005), można stwierdzić, że intencjonalność przedsiębiorstwa obejmuje wiedzę, zaniedbanie lub lekkomyślność.

Celowość nieodpowiedzialności w zachowaniu przedsiębiorstwa opiera się nie tylko na wiedzy o prawdopodobieństwie wyrządzenia szkody, ale także na braku ostrożności lub uwzględnieniu potencjalnych szkodliwych konsekwencji dla interesariuszy w procesach decyzyjnych firmy. Zaprezentowane podejście Clark i in. (2022), skupiające się na intencjonalności przedsiębiorstwa, uwzględnia ocenę winy zgodnie z sugestią Lange i Washburna (2012) i zakłada, że czyn ma ogromny wpływ na poszkodowaną stronę, ponieważ został on celowo zaplanowany przez firmę w drodze wolicjonalnego wyboru (Grover i in., 2019). Termin „intencjonalność" skupia się na założeniu, że zarządzanie to działanie polegające na podejmowaniu decyzji mających wpływ na innych, a zatem jest działaniem moralnym (Tenbrunsel i Smith-Crowe, 2008). Podobnie Grover i in. (2019) stwierdzają, że działania zamierzone są wolicjonalne, zaplanowane i wchodzą w zakres odpowiedzialności podmiotu. Dlatego pojęcia „intencjonalność" należy używać w szerokim znaczeniu, które obejmuje wszystkie cechy umysłu winnego (tj. wiedzę, zaniedbanie i lekkomyślność) (Clark i in., 2022).

Podsumowując wątki dotyczące intencjonalności poruszane w najważniejszych badaniach z zakresu CSI, należy stwierdzić, że najważniejsza jest integracja kluczowych elementów intencjonalności w kontekście przedmiotowym i podmiotowym. Skupiają się one w postawach wobec całościowej problematyki społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa: z jednej strony decydentów, czyli właścicieli i zarządzających, z drugiej – pozostałych interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Skuteczność podejmowania decyzji w zakresie treści oraz adresatów społecznie odpowiedzialnych lub nieodpowiedzialnych zachowań zależy od postawy zarządzających wobec tych kwestii. Ważnym elementem postawy są intencje będące sprawcą określonych działań człowieka. Nie sposób ocenić skutku działań bez podjęcia próby dogłębnej oceny ich przyczyny. Intencjonalność działań jest jedną z nich, a jej rozpoznanie – choć trudne – z pewnością zobiektywizuje ocenę społecznej aktywności przedsiębiorstwa lub jej braku.

Mówiąc o intencjonalności działań, mówimy też o intencjonalności myśli i wiedzy (Brandom, 2008; Dąbrowski, 2012; Wittgenstein, 2000). Takie podejście do interpretacji intencjonalności działań wpisuje się w sposób rozumienia oraz uwarunkowania postaw.

Postawa jest zjawiskiem o strukturze złożonej, w którym wyodrębnić można wiele aspektów i komponentów. Definicja terminu „postawa" zależy najczęściej od koncepcji teoretycznej, którą przyjmuje dany twórca definicji, lub od tego, na jaki

aspekt zwraca szczególną uwagę. Pojęcie *postawy* wprowadzone zostało przez Thomasa i Znanieckiego we wstępie do *Polish Peasant in Europe and America*, dla oznaczenia procesów indywidualnej świadomości, determinujących zarówno aktualne, jak i potencjalne reakcje każdej osoby wobec społecznego świata. W ich ujęciu postawa jest zawsze postawą wobec jakiejś wartości, przy czym za wartość uznają „jakikolwiek fakt mający empiryczną treść dostępną dla członków określonej grupy społecznej i znaczenie, zgodnie z którym jest lub może być obiektem działania" (Marody, 1976). W języku potocznym pojęcie „postawa" obejmuje pewien sposób spojrzenia na rzeczywistość i stosownego zachowania się, czyli odpowiedniego zareagowania. Na gruncie psychologii społecznej postawę definiuje się jako względnie stałą skłonność do pozytywnego lub negatywnego ustosunkowania się jednostki do danego obiektu, zdarzenia, problematyki, osoby (Strelau, 2001). Zjawisko postawy uwarunkowane jest tym, że (por. Marody, 1976; Nowak, 1973; Sokołowska, 2013):

- postawa jest zawsze postawą wobec czegoś. Przedmiotem postawy może być jednostkowy obiekt materialny, konkretny człowiek, klasa przedmiotów lub określony zbiór ludzki. Przedmiotem postawy mogą być zdarzenia lub sytuacje, jak również klasy tych zdarzeń czy sytuacji;
- postawa jest zawsze czyjąś postawą, tzn. jest zjawiskiem istniejącym w psychice ludzkiej. O jej istnieniu i zakresie decyduje to, czy i w jaki sposób dana kategoria przedmiotów jest przez określonego człowieka postrzegana. Takie rozumienie pojęcia postawy pociąga za sobą istotne konsekwencje praktyczne;
- postawa jest zbiorem komponentów. Jest także nazywana opinią, która zawiera komponent wartościujący i emocjonalny. Jest ona szczególnym typem przekonania, które określa oceniane właściwości obiektu. Postawa jest określana mianem zmagazynowanej oceny danego obiektu.

Łączenie *intencjonalności działań* z *postawą podmiotu i jego reakcją na określone zjawisko* wynika z wielu podobieństw między opisywanymi kategoriami, do których można zaliczyć m.in. (Sokołowska-Durkalec, 2019):

- związek obu zjawisk z relacjami/odniesieniem względem innych podmiotów, przedmiotów, zjawisk lub sytuacji;
- źródło obu zjawisk leży w psychice człowieka, choć istotnym uwarunkowaniem jest kontekst sytuacyjny;
- wielowymiarowość kategorii, na które składają się różne elementy;
- wymiar pragmatyczny i wynikające z niego określone działanie/zachowanie.

Odnosząc powyższe rozważania do CSI, należy podkreślić, że społeczna nieodpowiedzialność jako przedmiot postawy podmiotu może być rozpatrywana w trzech odsłonach: jako ogólnie funkcjonujące, zazwyczaj nieuświadomione zjawisko, jako uświadomiony obszar działalności przedsiębiorstwa, a także jako istotny element

koncepcji zarządzania, która może mieć swój wymiar praktyczny. Wówczas można mówić o swoistym stopniowaniu świadomego i nieodpowiedzialnego oddziaływania na sprawy społeczne. Intencje przyświecające konkretnym zachowaniom mogą narzucić określony kierunek, treść i przebieg zdarzeń. Oznacza to, że nie zawsze dobre intencje zapewnią dobre działanie i jego skutek. Możliwa jest też sytuacja odwrotna: niepomyślny efekt działalności może nie wynikać ze złych intencji. Pozostaje jeszcze kwestia tzw. subiektywnych i obiektywnych intencji oraz pozostającego w silnym związku z nimi zestawu specyficznych uwarunkowań (Sokołowska-Durkalec, 2019).

Dodatkowo jednym z najistotniejszych aspektów intencjonalności w opisie postaw podmiotów wobec społecznie nieodpowiedzialnych działań jest *reguła wzajemności* nazywana także zasadą wzajemności. Jest ona oparta głównie na teoriach sprawiedliwości społecznej (w tym nurcie umowy społecznej), psychologii społecznej i teorii interesariuszy (Freeman, 1984; Gouldner, 1960; Rousseau i Parks, 1993), jest też ważnym elementem kształtowania wielowymiarowych relacji przedsiębiorstwa z kluczowymi podmiotami zaangażowanymi w proces zarządzania społeczną odpowiedzialnością i nieodpowiedzialnością. Wzajemność jest normą społeczną polegającą na odpowiadaniu na pozytywne działanie innym pozytywnym działaniem, przy jednoczesnym nagradzaniu życzliwych działań. Jako konstrukt społeczny wzajemność oznacza, że w odpowiedzi na pozytywne i życzliwe działania ludzie są często znacznie milsi i bardziej skłonni do współpracy, niż przewiduje to model interesu własnego. I odwrotnie – w odpowiedzi na wrogie działania są często znacznie bardziej nieprzyjemni, a nawet nieprzewidywalni (Fehr i Gächter, 2000). Wzajemność umożliwia budowanie ciągłych relacji oraz wymianę (Fukuyama, 1996) i jest zasadniczo różna od zachowań „kooperacyjnych" lub „odwetowych" w powtarzających się interakcjach. Zachowania tego typu powstają, ponieważ podmioty oczekują przyszłych korzyści materialnych jako konsekwencji swoich działań. W przypadku wzajemności podmiot odpowiada na przyjazne lub wrogie działania, nawet jeśli nie można się spodziewać żadnych korzyści materialnych. Wzajemność jest odpowiedzią na korzystne lub szkodliwe działania. Pozytywna wzajemność występuje wtedy, gdy działanie popełnione przez jedną osobę, które ma pozytywny wpływ na kogoś innego, jest odwzajemnione działaniem, które ma w przybliżeniu taki sam pozytywny wpływ (Caliendo i in., 2012). Negatywna wzajemność zaś ma miejsce, gdy działanie, które ma negatywny wpływ na kogoś, jest odwzajemnione działaniem, które ma w przybliżeniu taki sam negatywny wpływ. Na przykład jeśli jednostka popełnia akt przemocy wobec osoby, oczekuje się, że osoba ta odwzajemni się podobnym aktem przemocy. Jeśli jednak reakcja na początkowe negatywne działanie nie jest w przybliżeniu równa pod względem wartości negatywnej, narusza to normę wzajemności i to, co jest

zalecane jako dopuszczalne. Aspekty odwetowe, tj. aspekty próby odwetu i wyrządzenia krzywdy, są znane jako negatywna wzajemność (Caliendo i in., 2012; Chen i in., 2009). W rzeczywistości organizacyjnej, gdzie interes własny, zachowania egoistyczne i hedonistyczne wydają się dominować nad etycznością, życzliwością i poświęceniem, społeczność interesariuszy jako beneficjentów pozytywnych lub negatywnych działań przedsiębiorstw może uczestniczyć w świadomej realizacji reguły wzajemności przez działania rewanżujące lub – jeśli przyjąć sprawiedliwość jako jedną z głównych wartości i zasad w przedsiębiorstwie – porządkujące i wynagradzające ewentualne krzywdy, nieoczekiwane reakcje, problemy itd. Powstaje zatem pytanie: czy rewanżująca reakcja interesariuszy na społecznie nieodpowiedzialne zachowanie ma być zawsze negatywna? Sprawa wydaje się prostsza, kiedy na myśl przychodzą zachowania altruistyczne. Działania odwzajemnione różnią się jednak od działań altruistycznych tym, że te pierwsze wynikają jedynie z obserwacji i reakcji na początkowe zachowania podmiotów, podczas gdy altruizm jest bezwarunkowym aktem społecznego dawania darów bez żadnej nadziei lub oczekiwania na przyszłe pozytywne reakcje (Batson i in., 1981; Cialdini i in., 1987). W działaniach organizacyjnych mechanizm wywierania wpływu dzięki regule wzajemności stanowi dla przedsiębiorstwa pewnego rodzaju inwestycję lub zabezpieczenie gwarantujące zarządzającym, że w przypadku problemów pracownicy, klienci i inni interesariusze będą zobowiązani wobec przedsiębiorstwa. Dotyczy to również wzajemności ze strony przedsiębiorstwa oraz zarządzających nim (por. Barabasz i Chwalibóg, 2013). *Zarządzający zawsze powinni mieć świadomość możliwości zaistnienia w ramach reguły wzajemności społecznie nieodpowiedzialnych zachowań interesariuszy wobec przedsiębiorstwa i to paradoksalnie nie zawsze w odpowiedzi na negatywne działania.* Reguła wzajemności pozwala na budowanie społecznych więzi oraz zaufania. Ale warto zauważyć, że w pewnym sensie możliwe jest zachwianie równowagi sprawiedliwości, głównie poprzez wywieranie wpływu na ludzi. Pozytywny wpływ jest twórczy, natomiast negatywny może zachwiać podstawami relacji z interesariuszami.

Przy omawianiu intencjonalności działań, a także związanych z nią możliwych postaw właścicieli i menedżerów przedsiębiorstw oraz pozostałych interesariuszy istotne jest doprecyzowanie złożoności postawy jako zjawiska, które odnosi się do problematyki społecznej nieodpowiedzialności. I właśnie w aspekcie złożonej struktury postawy zwolennicy psychologii całości i teorii poznania posługują się trójskładnikową definicją postawy, która zakłada istnienie jej trzech komponentów (Mądrzycki, 1977; Mika, 1984; Newcomb i in., 1970; Nowak, 1973; Sokołowska, 2013):

- komponentu emocjonalno-oceniającego, który określa stosunek wartościujący jednostki do danego zjawiska,

- komponentu poznawczego, obejmującego wiedzę jednostki na dany temat, jej przekonania i opinie,
- komponentu behawioralnego, czyli reakcji jednostki wobec danej osoby czy zjawiska.

Intencjonalność działań w *komponencie emocjonalno-oceniającym* wynika z mentalistycznej (aktowej) koncepcji intencjonalności oznaczającej zjawiska psychiczne podmiotu świadomego skierowane na jakiś obiekt, niekoniecznie istniejący realnie (Brentano, Chisholm) (Dąbrowski, 2012). Komponent emocjonalno-oceniający może mieć charakter zintelektualizowanych ocen, które są werbalizowane za pomocą takich określeń, jak „dobry", „zły", „słuszny", „niesłuszny" lub – w wypadku gdy towarzyszą im dyspozycje do zachowań – „należy", „chcę", „powinienem". Komponent ten może się również wyrażać w postaci dodatnich i ujemnych emocji towarzyszących wyobrażeniu przedmiotu postawy lub wywołanych jego widokiem, takich jak radość, lęk, szacunek, pogarda itp. (Nowak, 1973). Oceny i emocje różnych osób wobec jakiegoś obiektu mają określony kierunek i intensywność. Mówiąc o kierunku, mamy na myśli pozytywny lub negatywny stosunek wobec obiektu postawy. Intensywność postawy określana jest przez siłę emocji wywoływanych przez ten obiekt (Marody, 1976). Wartościujący stosunek decydenta do CSI może mieć wymiar pozytywny lub negatywny, wynikający z filozoficznego podziału obowiązków moralnych na nakazy i zakazy. Pozytywny będzie oznaczał podejmowanie aktywności z nim związanej. Choć w tym miejscu może powstać pewnego rodzaju *dylemat* i *paradoks*, pozytywny stosunek bowiem nie powinien być rozumiany jako popieranie lub przyzwolenie na działania społecznie nieodpowiedzialne, a więc związane z marnotrawstwem, niegospodarnością, łamaniem prawa i działaniem nieetycznym, lecz raczej jako przeciwdziałanie im. Dlatego aktywna postawa zarządzających (intencjonalne działanie wobec społecznej nieodpowiedzialności) będzie oznaczała unikanie wyrządzania szkody społecznej oraz powstrzymywanie się od działań szkodliwych społecznie. Emocjonalny stosunek właścicieli i menedżerów do zjawiska może również przybierać pośrednie formy. Obojętność wobec społecznej nieodpowiedzialności oznacza zachowawczą postawę społeczną. Możliwa jest także negatywno-pozytywna i pozytywno-negatywna opcja wartościowania, gdy przedsiębiorca nie wybrał jeszcze swojej drogi postrzegania społecznej nieodpowiedzialności, a w tej przyjmuje na zmianę pozytywną lub negatywną dominantę. Siła emocji w opisywanym komponencie będzie pochodną doświadczeń związanych z ujawnianiem społecznie odpowiedzialnych lub nieodpowiedzialnych postaw, ale też z obserwacją zachowań oraz opinii innych uczestników rynku. Istotną kwestią jest możliwość zaobserwowania korzyści lub kosztów wynikających z odpowiedzialnej i/lub nieodpowiedzialnej działalności przedsiębiorstwa (Sokołowska-Durkalec, 2019). Komponent emocjonalny związany jest też z negatywnymi emocjami, które

mogą się pojawić u podmiotów zarządzania (Antonetti i Maklan, 2014; 2016; Mena i in., 2016; Lange i Washburn, 2012). Podobną paletę zachowań w komponencie emocjonalno-oceniającym można zaobserwować w przypadku pozostałych podmiotów wewnętrznych i zewnętrznych, które są albo kreatorami, albo odbiorcami czynów społecznie nieodpowiedzialnych. Pracownicy, klienci, dostawcy, konkurenci, społeczność lokalna czy środowisko naturalne będą odmiennie reagować na społecznie nieodpowiedzialne zachowanie przedsiębiorstwa. Ich reakcja może być przykładowo akceptacją negatywnych działań wynikającą albo z takich samych intencji oraz celów, albo z niewiedzy o negatywnym potencjale zdarzenia. Mogą też wyrażać złość, gniew, zakłopotanie, żal, chciwość, chęć odwetu albo współczucie. Mogą także ukrywać swoje zamiary, tak aby później zadziałać ze szkodą dla przedsiębiorstwa. Lange i Washburn (2012) proponują oparcie oceny, subiektywne rozumienie i interpretacje negatywnych zachowań przedsiębiorstwa na już opisanej w niniejszej monografii teorii atrybucji (wewnętrznej – introspektywnej i zewnętrznej). Dodatkowo ten wachlarz emocji i ocen uzależniony jest od bardzo wielu czynników. Ponadto ocena zawsze będzie wartościująca i powiązana z wiedzą na temat problematyki oraz dotyczących jej procesów poznawczych.

Związek *komponentu poznawczego* z intencjonalnością działań ma źródło zarówno w opisanej powyżej mentalistycznej, jak i lingwistycznej koncepcji intencjonalności, która zakłada, że prymarnie intencjonalne są mowa i język, a modelem dla intencjonalności myśli (i samej konceptualności) jest semantyka języka (Sellars, Wittgenstein, Rosenberg) (por. Dąbrowski, 2012). W skład komponentu poznawczego wchodzą przekonania i wiedza o obiekcie postawy, a także ich komunikowanie innym podmiotom. Komponenty poznawcze, a co za tym idzie i postawy można klasyfikować ze względu na rozległość wiedzy, jaką mamy o przedmiocie postawy oraz ze względu na jej prawdziwość. Ze względu na rozległość wiedzy, tj. stopień rozbudowania komponentu poznawczego, postawy można uporządkować wzdłuż kontinuum od takich, w których komponent poznawczy jest ledwie zarysowany, sprowadzony do przekonania o istnieniu lub możliwości istnienia pewnego przedmiotu, do takich, w których wiedza o własnościach i funkcjach istniejącego przedmiotu postawy jest bardzo rozległa. Wiedza na temat społecznej nieodpowiedzialności i skutków z nią związanych wpływa na przyjęcie określonej wobec niej postawy. Może być szczątkowa i dotyczyć tylko podstawowych elementów problematyki, ale może być rozbudowana i wtedy umożliwia świadome podjęcie decyzji o działaniu lub jego zaniechaniu. W komponencie poznawczym składającym się na postawę wobec społecznej nieodpowiedzialności znajdują się z jednej strony możliwości poznawcze podmiotów, związane z ilością i szybkością przyswajania wiedzy, wynikające z indywidualnych psychologiczno-społecznych predyspozycji oraz z takich czynników, jak np. czas na przyswojenie wiedzy czy wiarygodne i wyczerpujące

źródło wiedzy, a z drugiej strony – stan ich wiedzy już istniejącej i proces jej pozyskiwania, tworzenia, rozwijania i dzielenia się wiedzą. Ważny jest tu też proces przekształcania wiedzy indywidualnej w wiedzę organizacyjną. W przedsiębiorstwie może oznaczać jej świadome wykorzystanie w postaci celowego oddziaływania na ten obszar działalności (Sokołowska-Durkalec, 2019). Wzrostowy charakter koncepcji społecznej nieodpowiedzialności, istotne luki wiedzy oraz mocna niechęć wielu przedsiębiorców do modnych haseł związanych ze skutecznością CSR lub zrównoważonego rozwoju może oznaczać ograniczoną skłonność do absorbcji wiedzy oraz niewielkie źródła rzetelnej wiedzy na ten temat. O ile interesariusze bardzo szybko wychwytują i reagują (także formalnie, kierując swoje roszczenia do organizacji ochronnych, typu UOKiK, czy wstępując na sądową drogę rozstrzygnięcia sporów) na nawet najmniejszy negatywny ruch firmy, skutkujący szkodą w wymiarze jednostkowym i szerzej: społecznym, o tyle sami decydenci (np. właściciele małych firm) często, zajmując się głównie bieżącymi sprawami w firmie, nie pochylają się nad CSI z należytą atencją. Są też właściciele i zarządzający działający z namysłem, którzy kreują zgodnie z badaniami Meny i in. (2016) tzw. proces zbiorowego zapominania o szkodach wyrządzonych interesariuszom i z lubością w nim uczestniczą. Są również sytuacje, kiedy asymetria sił w dochodzeniu do pozytywnych rozstrzygnięć oraz wiedzy jest bardzo jaskrawa i w zasadzie trudna do eliminowania (np. mechanizm obronny korporacji a pojedynczy klient). Procesy poznawcze w intencjonalnym, szkodliwym działaniu są również ważne z perspektywy stopniowania nieodpowiedzialności i związanych z nią skutków. Różnorodność i siła wpływu interesariuszy są nie bez znaczenia dla zasadności pozyskiwania wiedzy i dzielenia się wiedzą o społecznie nieodpowiedzialnym działaniu przedsiębiorstwa względem tych podmiotów i na odwrót. Komponent poznawczy w intencjonalności bezpośrednio wpływa na podjęcie decyzji o działaniu, także w opozycji do odpowiedzialności społecznej.

Pragmatyczna koncepcja intencjonalności, według której pierwotnie intencjonalne są różne rodzaje ludzkich praktyk i działań społecznych, wyznacza rodzaje intencji działań w *komponencie behawioralnym* postawy właścicieli i zarządzających wobec społecznej nieodpowiedzialności. Intencjonalność działań w tym kontekście można rozpatrywać z perspektywy społecznej natury sprawstwa, zgodnie z którą działanie sprawcy jest działaniem ze względu na to, że realizuje pewną intencję sprawcy (por. Paprzycka, 2016). Komponent behawioralny jest określany w definicji jako mniej lub bardziej jednorodny zespół dyspozycji do zachowania się w określony sposób wobec obiektu postawy. Nowak (1973), konkretyzując to stwierdzenie, pisze: „mówiąc o dyspozycjach do zachowania się w określony sposób wobec przedmiotu postawy, mamy na myśli to, iż w psychice danego człowieka istnieje mniej lub bardziej skrystalizowany program działania wobec przedmiotu postawy. Program ten

może być introspekcyjnie postrzegany przez posiadacza postawy jako zamiar, pragnienie, dążenie czy poczucie powinności zachowania się w określony sposób wobec przedmiotu postawy. Niekiedy przybiera on postać subiektywnie uświadamianego czy odczuwanego przymusu wewnętrznego, nieomal niemożliwości zachowania się inaczej" (Nowak 1973). Podobnie jak w wypadku komponentu poznawczego, postawy możemy uszeregować ze względu na „rozległość" komponentu behawioralnego od takich, które nie zawierają żadnego programu działania wobec obiektu postawy, poprzez takie, gdzie program działania jest ledwo zarysowany i ogranicza się do ogólnych wskazań unikania lub dążenia ku obiektowi postawy, aż po takie, w których program działania określa jasno zarówno kierunek, jak i formy reagowania na obiekt postawy. Niezależnie jednak od stopnia krystalizacji, samo istnienie programu działania nie gwarantuje jeszcze zachowań zgodnych z odpowiednimi dyspozycjami, które mają charakter warunkowy i dla ich przekształcenia się w określone zachowanie konieczne jest zaistnienie pewnych, mniej lub bardziej jednoznacznie określonych, warunków (Marody, 1976). Zachowanie się zarządzających przedsiębiorstwem wobec przejawów społecznej nieodpowiedzialności jest pochodną ich oceny zjawiska oraz wiedzy na ten temat. Działanie intencjonalne jest działaniem, w którym aktor (czyli osoba obserwowana) w opinii obserwatora zdaje sobie sprawę ze skutków swojego działania, posiadając jednocześnie swobodę działania i możliwość doprowadzenia do zamierzonego skutku. Działanie intencjonalne jest tu rozumiane subiektywnie z perspektywy osoby dokonującej obserwacji (por. Wojciszke, 2002). Nie zawsze intencje są zbieżne z przebiegiem i skutkiem działań, ale i na odwrót – efekty aktywności nie wynikają z zamierzeń. Ponadto w samym procesie określonej aktywności w przedsiębiorstwie może dochodzić do wielokrotnej zmiany intencji i ich wpływu na efekty. Określenie zachowania się zarządzających wobec społecznej nieodpowiedzialności wpisuje się przykładowo – po stosownej modyfikacji założeń – w modele społecznego działania wynikające z opisanych w niniejszej pracy modeli społecznych postaw i reakcji/działania Sethiego, Griffina, Kotlera czy Warticka i Cochrana, proponujące stopniowanie behawioralne w tym względzie – od zupełnie biernego poprzez umiarkowanie aktywne aż do aktywnego (por. Sokołowska, 2013), albo w modele dojrzałości CSR (Rojek-Nowosielska, 2017). Na stopniowanie nakłada się także częstotliwość działań, które mogą być incydentalne lub systematyczne. Analogicznie, można komponent behawioralny w relacji do intencji odnieść do działań interesariuszy, którzy w swoich zachowaniach mogą kierować się rutyną, przyzwyczajeniem, utartymi schematami postępowania, lojalnością, strachem, odwagą itd. Zarówno ich reakcja, jak i inicjowanie działania mogą przechodzić przez różne stadia i być ujawniane z różną siłą i częstotliwością.

W tym komponencie ważne są też wybrane uwarunkowania, w kontekście oceny intencjonalności jako elementu postawy niemoralnej, także z perspektywy powyżej

opisanych aspektów poznawczych i rozumowania. Uczeni argumentują, że cechy jednostki ludzkiej i jej otoczenie osobiste moderują nieodpowiedzialne zachowanie. Na przykład niektóre badania pokazują, że na moralne rozumowanie odnoszące się do dobrych i złych czynów wpływa strach przed karą, normy i regulacje społeczne oraz wewnętrzne poczucie moralności i sprawiedliwości jednostki (Bommer i in., 1987; Graham i in., 2015). Ustalenia dotyczące rozumowania moralnego wskazują, że na niemoralne zachowanie wpływają różne zmienne, takie jak dane demograficzne, cele osobiste, samoocena, doświadczenia życiowe i osobowość. Mówiąc dokładniej, badania pokazują, że paradoksalnie osoby starsze mają niższy poziom rozumowania moralnego, a wykształcenie ma pozytywny wpływ na moralność (Bommer i in., 1987). Badacze twierdzą, że na nieodpowiedzialne zachowanie jednostek często wpływa presja grup rówieśniczych w ich życiu osobistym, środowiska i członków rodziny podczas procesu socjalizacji od dzieciństwa do dorosłości (Küberling-Jost, 2018). Z kolei z perspektywy racjonalizacji moralnej jednostki mają zdolność do reinterpretacji swoich niemoralnych działań jako moralnych, ponieważ są w stanie przekonać siebie, że ich zachowanie nie jest niemoralne. To „przygotowuje grunt pod eskalację" (Tsang, 2002) i zwiększa intensywność nieodpowiedzialności korporacyjnej. Psychologowie badają wpływ czynników sytuacyjnych oddziałujących na racjonalizację moralną i prowadzących do naruszenia zasad moralnych. Na przykład Tsang (2002) pokazuje, że pewne aspekty sytuacyjne mogą powodować utratę poczucia indywidualnej tożsamości przez jednostkę. Dzięki temu jednostki mogą się angażować w zachowania sprzeczne z ich wewnętrznymi standardami. Jednostka angażuje się w formę anonimowości, co zwiększa możliwość niemoralnego zachowania. Dodatkowe wyjaśnienie racjonalizacji moralnej odnosi się do okoliczności zorientowanych na zadanie lub zrutynizowanych. Okoliczności zorientowane na zadanie lub zrutynizowane są tak skonstruowane, że prowadzą do braku kwestionowania zasad moralnych. To moderuje znaczenie moralności (Tsang, 2002). Co więcej, brak kwestionowania zasad moralnych sprawia, że jednostki jedynie wykonują polecenia i czują się zdepersonalizowane. Jednostki dystansują się od swoich uczuć i odgrywają swoje role, „nie będąc już osobą". Z kolei dystansują się od bycia podmiotem moralnym i usprawiedliwiają przed sobą swoje zaangażowanie w niemoralne zachowania w organizacji (Barsky, 2011; Küberling-Jost, 2018; Tsang, 2002).

Podsumowując, należy stwierdzić, że wszystkie trzy elementy: wartościujący, poznawczy i behawioralny, składające się na postawę właścicieli i zarządzających oraz pozostałych interesariuszy[13] względem społecznej nieodpowiedzialności są powią-

[13] Ze względu na spodziewaną obszerność wywodu zrezygnowano ze szczegółowych odniesień do postaw poszczególnych podmiotów społecznej nieodpowiedzialności, wybierając ścieżkę ogólnych rozważań z akcentem na mechanizm procesów.

zane i współzależne, czasem są rozłożone w czasie, a czasem istnieją równocześnie. Postawy wywierają wpływ na postępowanie, reakcje emocjonalne oraz sposób, w jaki postrzegana jest rzeczywistość (Sokołowska-Durkalec, 2019). Ich efekt najczęściej jest widoczny albo w przejawach CSI, albo w celowym oddziaływaniu na ten obszar działalności przedsiębiorstwa.

3.2.4. Identyfikacja przejawów społecznej nieodpowiedzialności w kontekście zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością w przedsiębiorstwie

Społeczna nieodpowiedzialność dotyczy wszystkich grup przedsiębiorstw. Działalność zarówno wielkich korporacji ponadnarodowych, jak i mikroprzedsiębiorstw może skutkować potencjalnymi szkodami wyrządzonymi innym podmiotom i niepodporządkowaniem się odpowiednim standardom prawnym i etycznym. Wówczas także relacje z interesariuszami mogą być oparte na oszustwach i manipulacji, a właściciele lub menedżerowie podejmują decyzje stojące w opozycji do wyznawanych przez nich osobistych wartości lub wartości przedsiębiorstwa. Rozpoznanie społecznie nieodpowiedzialnych działań jest bardzo trudne, dlatego ich analiza rozpoczyna się zazwyczaj od identyfikacji przejawów tych działań.

Zawarta w monografii dogłębna analiza dróg konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności pozwala stwierdzić, iż jej zaawansowana (przy pominięciu rozważań na temat poziomów dojrzałości) forma wyrasta z koncepcji społecznej odpowiedzialności. W związku z tym osadzenie społecznej nieodpowiedzialności i identyfikacja jej przejawów (i dalej: integracja z systemem w ramach zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością) w systemie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa są uzasadnione metodycznie. W zasadzie cała sekwencja zdarzeń związanych z włączeniem owej identyfikacji w CSR i treść realizacji tego procesu rodzi wiele pytań i kontrowersji. Łączy je jedno podstawowe pytanie, czy w ogóle moralnie uzasadnione jest prowadzenie dyskusji nad świadomym, celowym i akceptowanym procesem zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością? Odpowiedź nie jest prosta i z idealistycznego punktu widzenia najlepiej byłoby, aby tego typu zachowania nie istniały, a identyfikacja przejawów społecznej nieodpowiedzialności była wkomponowana w efektywny system społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie. Niestety, szczegółowa analiza dostępnych w literaturze przedmiotu i przedstawionych w poprzednich częściach pracy wyników badań empirycznych dowodzi narastania tego procederu, dlatego prewencyjna staje się prezentacja procesu identyfikacji przejawów w kontekście zarządzania CSI jako kluczowego składnika koncepcji społecznej nieodpowiedzialności.

W podrozdziale 2.3 monografii zaprezentowano rozważania dotyczące istoty oraz dylematów integracji i dezintegracji obu koncepcji, pora na prezentację założeń aplikacyjnych. Według autorskiej propozycji (Sokołowska, 2013; 2020) na obie koncepcje składają się warstwa ideowa, wraz z zestawem założeń ją konstytuujących, jak i instrumentalna, zasobna w metody, techniki i narzędzia zarządzania. W warstwie ideowej można przyjąć np. wybrane zasady/standardy wypracowane przez międzynarodowe instytucje[14] albo ich odrzucenie lub zniekształcone stosowanie w przypadku koncepcji społecznej nieodpowiedzialności, albo fundamentalne wartości moralne, takie jak uczciwość, prawdomówność, szacunek, rzetelność, dotrzymywanie słowa itd., będące podbudową i ułatwieniem dla realizacji działalności zgodnej z normami przyzwoitości i przepisami prawa w sytuacji przyjęcia optyki społecznie odpowiedzialnej oraz ich łamanie w przypadku celowej implementacji i realizacji założeń społecznej nieodpowiedzialności. Natomiast warstwa instrumentalna koncepcji wymaga podjęcia decyzji o zarządzaniu sformalizowanym[15] lub niesformalizowanym[16] w przypadku CSR (zazwyczaj dysfunkcyjnym w przypadku CSI) i jeszcze niesformalizowanym (chociaż z dostępem do modeli CSI) w przypadku pełnego zaangażowania w CSI. Centralną postacią systemu są właściciel(-e) i kadra zarządzająca, których postawa wobec społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności (w ramach naturalnego balansu) może być mniej lub bardziej pasywna lub aktywna. Pasywny wymiar dotyczy istnienia zbioru przejawów społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności, które mogą nie zostać dostrzeżone lub zakwalifikowane do określonej grupy zdarzeń, a aktywny – świadomego i celowego oddziaływania na zidentyfikowane obszary i podmioty społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności. W przypadku aktywnej postawy duże znaczenie ma intencjonalność podmiotów. Konsekwencją aktywnej postawy jest w nurcie prakseologicznym oparty na klasycznym cyklu działania zorganizowanego (z niewielkimi modyfikacjami) proces zarządzania (instrumentalne oddziaływanie na obszary i podmioty) opisany na zbiorze sekwencyjnych etapów, takich jak[17]:

1. *Identyfikowanie przejawów społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności*, czyli przedmiotu/obszarów i podmiotów społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności. Dla podniesienia efektywności identyfikacji interesariuszy i dalej ich klasyfikacji na kluczowych i drugorzędnych (pierwszego lub

---

[14] Mowa tu o zasadach/założeniach CSR szerzej wspomnianych w punkcie 1.4.2.

[15] Przy wykorzystaniu i adaptacji wytycznych międzynarodowych standardów normalizacji i oceny CSR (szerzej wspomnianych w punkcie 1.4.2).

[16] Przy wykorzystaniu metod i narzędzi zapożyczonych z pokrewnych koncepcji zarządzania (szerzej wspomnianych w punkcie 1.4.2).

[17] W przypadku zarządzania sformalizowanego opartego na międzynarodowych standardach zbiory etapów procesu zarządzania będą odmienne.

drugiego stopnia) z punktu widzenia „adresatów" działań społecznie odpowiedzialnych i nieodpowiedzialnych ważne jest ustalenie ich przewidywanych celów, oczekiwanych przez nich nośników wartości, głównych oczekiwań, rodzaju władzy oraz istotnych aspektów relacji z interesariuszami. Celem akcentowania rozpoznania w porę CSI należy jednoznacznie stwierdzić, że ważnym elementem w systemie jest *identyfikowanie przejawów społecznej nieodpowiedzialności* jako uzupełnienie dla identyfikowania przejawów społecznej odpowiedzialności. Są one względem siebie komplementarne. Przejawy dotyczą identyfikacji działań w obszarach: ekonomicznym, prawnym, etycznym i filantropijnym względem wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy przedsiębiorstwa. Choć w pierwotnym znaczeniu dotyczą obiektywnego występowania wspomnianych obszarów i podmiotów, to mogą być postrzegane jako pierwsze stadium/etap w subiektywnym kształtowaniu tego wymiaru działalności przedsiębiorstwa, w efekcie prowadzącym do świadomej realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności. Problematyczna staje się ocena owej subiektywności. Przejawy mogą łączyć postawę pasywną i aktywną, choć ów podział jest umowny, a między nimi istnieją postawy pośrednie, odzwierciedlające ewolucję postrzegania przez zarządzających spraw związanych ze społeczną odpowiedzialnością i dostrzeganie w niej działań nieodpowiedzialnych. Istnieje wiele działań, które można uznać za społecznie nieodpowiedzialne[18], i nie chodzi tutaj tylko i wyłącznie o proste, przeciwstawne zachowania do zachowań społecznie odpowiedzialnych, ale także o rozpoznanie symptomów nieprawidłowych zachowań w ramach działań uznanych za prawidłowe. Pozostaje do rozstrzygnięcia kwestia granic odpowiedzialności, przedmiotu i podmiotu odpowiedzialności oraz ustalenia źródeł i kryteriów oceny zachowań społecznie odpowiedzialnych i nieodpowiedzialnych. Ponadto przejawy/symptomy są pewnego rodzaju wstępną i zazwyczaj niepełną informacją o rzeczywistych działaniach, wymagającą pogłębionej analizy. Umiejscowienie identyfikacji przejawów społecznej nieodpowiedzialności w tzw. statycznym czy pasywnym (ze względu na postawę wobec społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności) miejscu w systemie zarządzania społeczną odpowiedzialnością związane jest z możliwością ich eliminacji lub stopniowego ograniczania, co oczywiście nie wyklucza analizy pozostałych elementów zarządzania (wymiaru aktywnego) pod kątem działań społecznie nieodpowiedzialnych. W praktyce niemożliwe jest całkowite wyeliminowanie negatywnych zjawisk towarzyszących funkcjonowaniu

[18] Wybrane hipotetyczne społecznie nieodpowiedzialne działania w przekroju obszarów względem podmiotów zostały zaprezentowane w tab. 3.1.

przedsiębiorstwa, dlatego dostrzeganie problemu społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa może ułatwić rozpoznanie ewentualnych konsekwencji negatywnych reakcji przedsiębiorstwa na oczekiwania interesariuszy oraz sposobów przeciwdziałania im (Sokołowska-Durkalec, 2020). Istotna jest także identyfikacja społecznie nieodpowiedzialnych działań interesariuszy względem przedsiębiorstwa. Inną ważną kwestią jest ocena wcześniejszych, historycznych, społecznie nieodpowiedzialnych zachowań wraz z reakcją na nie. Do szczegółowych elementów tego etapu można zaliczyć następujące działania i związane z nimi pytania:

- identyfikacja i ocena działalności w obszarach (w tym przypadku): ekonomicznym, prawnym, etycznym, filantropijnym w odsłonach społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności (*czy, jak, w jakim zakresie?*);
- rozpoznawanie interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych), podmiotów społecznej nieodpowiedzialności (*czy, jak, jakich?*);
- ustalanie przewidywanych celów (*jakich?*), nośników wartości (*jakich nośników, jakich wartości?*), głównych oczekiwań (*jakich?*) oraz rodzaju władzy interesariuszy (*jakiej?*) (*czy? jak? jak często?*);
- identyfikacja istotnych aspektów relacji z interesariuszami (*jakich aspektów?*);
- klasyfikacja interesariuszy na kluczowych i drugorzędnych (lub inna klasyfikacja);
- równoważenie grup interesariuszy lub tolerowanie asymetrii i przeciwdziałanie nierównowadze (*czy, jakich?*);
- identyfikacja (i ciągłe monitorowanie w procesie zarządzania) stanu społecznej odpowiedzialności i społecznej nieodpowiedzialności (przejawów) w ramach przyjętej agregacji (np. względem interesariuszy: wewnętrzna, zewnętrzna; według rodzajów/obszarów: ekonomiczna, prawna, etyczna, filantropijna; na poziomie: indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym, instytucjonalnym).

2. *Planowanie społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności* jest wynikiem identyfikacji przejawów i określenia stanu społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności. Może się odbywać w ramach przyjętego podziału na przedmioty/obszary i podmioty. W ramach planowania istotna jest deklaracja i zdefiniowanie systemu wartości skonkretyzowanego w wiązce celów społecznych, które z kolei mogą być uwzględniane w misji, wizji, celach strategicznych, normach, wartościach i podstawowych założeniach kultury organizacyjnej. W przypadku CSI planowanie społecznie nieodpowiedzialnych działań może mieć charakter intencjonalny lub nieintencjonalny. Wówczas podstawa aksjologiczna ma negatywne oblicze, a ukrywanie lub umiejętne zawoalowanie

negatywnych wartości staje się faktem nie wyeksponowanym w deklaratywnych artefaktach strategicznych i kulturowych. W przypadku podejmowania nieintencjonalnie decyzji mających negatywne skutki zazwyczaj nawet w ramach szczytnych założeń CSR mogą wystąpić zdarzenia nieoczekiwane, dlatego bieżący monitoring przejawów społecznej nieodpowiedzialności jest tak istotny. Planowanie społecznej odpowiedzialności to także dążenie do równoważenia celów ekonomicznych i społecznych, określenie mierników realizacji celów społecznych oraz opracowanie lub wybór sposobów pomiaru, raportowania i kształtowania społecznej odpowiedzialności. Można założyć, że planowanie społecznie nieodpowiedzialnych działań zapewne nie będzie aż tak skrajnie metodycznie uporządkowane, ale takie działania, jak: pozorowana równowaga sfery ekonomicznej ze społeczną lub prace nad zniekształcaniem transparentności pomiaru związanego z CSR i ZR (zrównoważonym rozwojem) oraz jego komunikowaniem są jak najbardziej prawdopodobne. Do kluczowych rozpatrywanych aspektów w ramach tego etapu należą:

- dominacja/równoważenie celów ekonomicznych i społecznych lub tolerowanie asymetrii i przeciwdziałanie nierównowadze;
- system wartości skonkretyzowany (także ocena wartości negatywnych lub celowe ich ukrywanie, w skrajnych przypadkach ekspozycja) w celach społecznych (*czy, jakie wartości?*)
- uwzględnianie (lub celowe nieuwzględnianie) celów społecznych (w tym dotyczących społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności) w misji, wizji, celach strategicznych (*jakich? czy i na ile można „przeciwdziałać" ich deklaratywności?*);
- określanie mierników realizacji celów społecznych (*czy, jakich?*);
- uwzględnianie (lub celowe nieuwzględnianie) społecznej odpowiedzialności i przejawów nieodpowiedzialności w systemie planowania (w planach strategicznych, taktycznych, operacyjnych) (*jakich elementów?*);
- przejawy planowania działań w ramach przyjętej agregacji (wewnętrzna, zewnętrzna; ekonomiczna, prawna, etyczna, filantropijna; na poziomie: indywidualnym, zespołowym, organizacyjnym, instytucjonalnym) (*czy, jakie?*);
- opracowanie lub wybór sposobów pomiaru, raportowania i kształtowania społecznej odpowiedzialności (przy uwzględnieniu przejawów społecznej nieodpowiedzialności) (*czy, jakich?*).

3. *Organizowanie społecznej odpowiedzialności i społecznej nieodpowiedzialności* jest etapem, w ramach którego zaplanowane działania trzeba w sposób racjonalny zorganizować i zapewnić odpowiednie warunki do prawidłowej realizacji społecznej odpowiedzialności (np. „sprzyjającą" strukturę

organizacyjną, zinstytucjonalizowanie CSR w postaci stanowiska, odpowiednią organizację pracy, pracę zespołową, zespoły projektowe, kulturę organizacyjną, miejsce w strategii ogólnej) lub zaniechanie tego działania w przypadku przyjęcia optyki społecznej nieodpowiedzialności. Niezbędna w tym miejscu jest także analiza społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności w ramach realizacji funkcji organicznych, tzn. czy przedsiębiorstwo ponosi społeczną odpowiedzialność w realizacji procesu produkcji, czy świadczenia usług, w procesie zaopatrzenia, sprzedaży itd., czy jej unika, manipuluje lub celowo działa społecznie nieodpowiedzialnie. Powodzenie w zarządzaniu społeczną odpowiedzialnością (lub negatywnego w zasadzie w całej swej rozciągłości zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością) powinna zapewnić także integracja w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem, czyli zintegrowanie z elementami zarządzania strategicznego, z innymi koncepcjami zarządzania itd. W przypadku zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością rzeczywistością organizacyjną może być stan permanentnej nierównowagi. Istotną sprawą już na etapie planowania, a później organizowania jest ocena możliwości włączenia kwestii związanych ze społeczną odpowiedzialnością i nieodpowiedzialną do obowiązującej strategii albo stworzenia nowej strategii funkcjonalnej (cząstkowej) dotyczącej tylko i wyłącznie społecznej odpowiedzialności, w której będą jawnie uwzględnione aspekty społecznej nieodpowiedzialności w pozytywnej odsłonie i ukryte, w negatywnej. Do elementów tego etapu można zaliczyć:

- stwarzanie warunków do ujawniania społecznie odpowiedzialnych lub nieodpowiedzialnych postaw poprzez: nieskomplikowaną, elastyczną strukturę organizacyjną (*czy, jaką? czy mechanistyczna struktura organizacyjna będzie sprzyjała społecznie nieodpowiedzialnym działaniom?*); kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na odpowiedzialności, społecznym dialogu i współdziałaniu, w społecznej nieodpowiedzialności – kultury biurokratycznej i sprzyjającej nadmiernej centralizacji i formalizacji (*czy, jakie przejawy?*); posiadanie kodeksów etycznych (kodeksów dobrych praktyk, związków branżowych lub sektorowych, międzynarodowych, grup społecznych) (*czy kodeksy etyczne w swoich normatywnych cechach nie budzą negatywnych emocji i zachwiania zaufania?*); rozwiązania strategiczne ukierunkowane na społecznie odpowiedzialne i nieodpowiedzialne działanie (*czy i które elementy procesu zarządzania strategicznego mogą uwzględniać jawne zapisy dotyczące społecznej nieodpowiedzialności?*); organizację pracy oraz warunków pracy i zatrudnienia sprzyjających ujawnianiu postaw społecznie odpowiedzialnych i identyfikacji przejawów społecznej nieodpowiedzialności

(*czy, jakich?*); zinstytucjonalizowanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w postaci stanowiska, komórki organizacyjnej (*w jakim usytuowaniu strukturalnym? czy w ogóle jest możliwe wyodrębnienie stanowiska ds. społecznej nieodpowiedzialności?*);

- społeczna odpowiedzialność i nieodpowiedzialność w ramach realizacji funkcji organicznych i procesów (w procesie produkcji, świadczenia usług, sprzedaży, zaopatrzenia itd.) i tworzenie warunków do odpowiedzialności lub nieodpowiedzialności (za efekt, za zaspokojenie potrzeb odbiorcy, za bezpieczeństwo, za niezakłócony przebieg procesu itd.) (*w jakich obszarach? w jakim zakresie? jakie warunki są optymalne przy funkcjonalnym i procesowym zróżnicowaniu?*);
- stosowanie wybranych koncepcji, metod, technik, sposobów i narzędzi zarządzania, wspomagających zarządzanie społeczną odpowiedzialnością lub – kontrowersyjnie – zarządzanie społeczną nieodpowiedzialnością (albo ułatwiających identyfikację przejawów CSI), np. zarządzanie zasobami ludzkimi; zarządzanie kapitałem intelektualnym (w tym zarządzanie kapitałem ludzkim, zarządzanie kapitałem strukturalnym wewnętrznym i zewnętrznym – relacyjnym); zarządzanie wiedzą; kierowanie zachowaniami organizacyjnymi; kształtowanie kultury organizacyjnej; zarządzanie jakością; zarządzanie konfliktami; zarządzanie zmianami; zarządzanie etyczne (w tym przywództwo etyczne, kodeksy i programy etyczne); zarządzanie marketingowe (w tym tzw. *marketing społeczny*, *public relations, sponsoring, publicity*); CRM, ECR; zarządzanie strategiczne; zarządzanie finansami (w tym sprawna i rzetelna rachunkowość oraz sprawozdawczość finansowa, podatki); zarządzanie logistyczne (w tym zarządzanie łańcuchem dostaw, *just in time*, kanban); zarządzanie środowiskowe/proekologiczne; zarządzanie międzynarodowe; zarządzanie publiczno-prywatne; realizacja koncepcji zrównoważonego rozwoju; zarządzanie przez cele; zarządzanie przez wyniki; zarządzanie „incydentalne"; zarządzanie „intuicyjne"; outsourcing (*w jakim obszarze?*); współdziałanie gospodarcze; profesjonalna obsługa prawna; autokratyczny styl kierowania; demokratyczny styl kierowania (*czy, jakich, w jakim zakresie?*) oraz te specyficzne dla społecznej nieodpowiedzialności, np. *greenwashing*, dewiacje korporacyjne, oszustwa korporacyjne, nielegalność korporacyjna, wykroczenia korporacyjne i fałszywe informacje finansowe itd. (*czy, jakich, w jakim zakresie?*);
- integracja (lub dążenie do integracji) w ramach systemu zarządzania przedsiębiorstwem (zintegrowanie z elementami zarządzania strategicznego, z innymi koncepcjami zarządzania itd.) (*czy, w jakim zakresie?*).

4. *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności* stanowią konkretne działania społecznie odpowiedzialne i społecznie nieodpowiedzialne w ramach obszarów dedykowane podmiotom, przy wykorzystaniu wyżej wymienionych wspomagających koncepcji, metod, sposobów, narzędzi zarządzania. Wśród działań należy szczególnie wyeksponować *motywowanie* jako funkcję, której realizacja zapewnia pobudzanie społecznie odpowiedzialnych postaw wśród wewnętrznych i zewnętrznych podmiotów. Przy czym społecznie nieodpowiedzialna postawa jednostki może stymulować społecznie nieodpowiedzialne zachowania innych jednostek, grup, organizacji. Szczegółowe działania społecznie odpowiedzialne i nieodpowiedzialne zidentyfikowane, zaplanowane, zorganizowane mogą być realizowane w sposób bardziej skuteczny i znacznie łatwiej mogą zostać poddane weryfikacji zasadności, celowości i efektywności ich stosowania. Na tym etapie istotne jest także kształtowanie świadomości właścicieli, kadry zarządzającej, pozostałych pracowników oraz – w miarę potrzeby – innych interesariuszy na temat społecznej odpowiedzialności. Jeśli chce się zachować zasadę analogii i współistnienia dwóch koncepcji, kontrowersyjne byłoby kształtowanie świadomości o potrzebie podejmowania społecznie nieodpowiedzialnych działań. Raczej ważne jest uświadamianie tych podmiotów o zagrożeniu społeczną nieodpowiedzialnością. Do elementów tego etapu można zaliczyć działania związane z ustaleniem:
   - zakresu realizacji społecznie odpowiedzialnych i nieodpowiedzialnych działań względem interesariuszy wewnętrznych (*jakich?*);
   - zakresu realizacji społecznie odpowiedzialnych działań względem interesariuszy zewnętrznych (*jakich?*).
5. *Kontrolowanie społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności* jest etapem weryfikującym pozostałe elementy procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością i nieodpowiedzialnością i zawiera pomiar/monitorowanie społecznej odpowiedzialności (ewentualnie raportowanie) i nieodpowiedzialności (także społecznie nieodpowiedzialnych działań interesariuszy względem przedsiębiorstwa), analizę i ocenę efektów społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności (korzyści/koszty) oraz działania korygujące i przeprowadzanie usprawnień. Ważnym elementem jest ocena ryzyka nieidentyfikowania przejawów społecznej nieodpowiedzialności w ramach reguły wzajemności wobec interesariuszy i interesariuszy wobec przedsiębiorstwa. Do głównych czynności tego etapu należy zaliczyć:
   - pomiar/monitorowanie/ocenę społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności (formalną lub nieformalną) m.in. za pomocą standardów SA 8000, AA 10000, ISO 26 0000, ESG (*czy i w jaki sposób, jak często ocenia się społeczną odpowiedzialność i nieodpowiedzialność?; czy ocena*

dotyczy tylko przejawów, czy też celowych społecznie odpowiedzialnych i nieodpowiedzialnych działań?; czy i jak się je mierzy?, jaka jest znajomość dostępnych standardów oceny i normalizacji społecznej odpowiedzialności? (CSI – z wiadomych przyczyn – nie doczekała się jeszcze tego typu standardów); *czy i jak ocenia się społecznie nieodpowiedzialne zachowania interesariuszy względem przedsiębiorstwa?*);

- analizę i ocenę efektów społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności (korzyści/kosztów, szkód, wielkości przeznaczonych środków na społecznie odpowiedzialną działalność, możliwości sprostowania lub ignorowanie, ominięcie sprostowania) (*jakich? w jakim zakresie?*);
- działania korygujące i przeprowadzanie usprawnień (doskonalenie – w odsłonach: pozytywnej i negatywnej – działań w ramach pozostałych etapów zarządzania, rzeczywiste sprostowanie w przypadku szkód lub odrzucenie sprostowania) (*czy i w jakich obszarach? z jakiego powodu?*).

Efektem realizacji całego procesu są wymierne pozytywne, negatywne lub mieszane osiągnięcia wynikające z odpowiedzialnego lub nieodpowiedzialnego funkcjonowania przedsiębiorstwa uzyskanego przez odpowiedzialne lub nieodpowiedzialne zarządzanie nim. Brak wypracowanych odrębnych metodyk i wytycznych dotyczących zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością oraz postulat integracji koncepcji z CSR uprawnia do prezentacji tych założeń na kanwie dorobku koncepcji społecznej odpowiedzialności. Całościowe przedstawienie możliwego włączenia przejawów społecznej nieodpowiedzialności w system zarządzania społeczną odpowiedzialnością i nieodpowiedzialnością należy podsumować szczegółową metodyką. A zatem, celem dalszego doprecyzowania rozważań, do elementów (formalnych i nieformalnych) procesu identyfikacji przejawów społecznej nieodpowiedzialności i jego połączenia z zarządzaniem CSI można zaliczyć:

- przygotowanie merytoryczne (szkolenia, samokształcenie) z zakresu koncepcji społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności (zwłaszcza jej założeń oraz zasad implementacji i realizacji) dla właścicieli, zarządzających i jeśli zajdzie taka potrzeba, dla interesariuszy;
- budowę narzędzi do identyfikacji przejawów społecznej nieodpowiedzialności (np. kwestionariuszy ankiety, wywiadu, obserwacji; scenariuszy rozmowy; scenariuszy eksperymentu społecznego itd.) (ze względu na brak dedykowanych standardów oceny);
- rozpoznanie przedmiotu nieodpowiedzialności oraz podmiotów w postaci interesariuszy pod względem ustalenia ich przewidywanych celów, nośników wartości, głównych oczekiwań oraz rodzaju władzy;
- identyfikowanie istotnych aspektów relacji z interesariuszami wraz z klasyfikacją interesariuszy na kluczowych i drugorzędnych;

- identyfikację społecznie nieodpowiedzialnych działań interesariuszy względem przedsiębiorstwa;
- włączanie identyfikacji społecznie nieodpowiedzialnych działań w proces zarządzania, głównie strategicznego, dokładniej w proces analizy strategicznej (analiza wnętrza przedsiębiorstwa i jego otoczenia – np. analiza SWOT);
- włączanie identyfikacji społecznie nieodpowiedzialnych działań w codzienne procesy kontrolowania (wybranych aspektów działalności przedsiębiorstwa w ujęciu funkcjonalnym i/lub procesowym – kontrolowanie przez właściciela i menedżera(-ów));
- włączanie identyfikacji społecznie nieodpowiedzialnych działań w inne procesy kontrolowania: controllingowe, audyty, raportowanie i certyfikację;
- analizę i ocenę działań społecznie nieodpowiedzialnych pod kątem konsekwencji dla działalności przedsiębiorstwa i jego interesariuszy wraz z oceną działań historycznych oraz reakcji na nie (w tym ocenę ryzyka nieidentyfikowania przejawów społecznej nieodpowiedzialności);
- tworzenie i/lub wykorzystanie istniejącej metodyki i instrumentarium przeciwdziałania zidentyfikowanym społecznie nieodpowiedzialnym zachowaniom;
- bieżącą sprawozdawczość, wyciąganie wniosków, doskonalenie.

Ogólna i szczegółowa analiza identyfikacji przejawów społecznej nieodpowiedzialności jest częścią – umownie nazwanego i to może trochę na wyrost – systemu społecznej nieodpowiedzialności, ale także ma nierozerwalny związek z uwarunkowaniami i konsekwencjami tych negatywnych zachowań.

3.3. Antecedencje społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

Jednym z najważniejszych nurtów badawczych społecznej nieodpowiedzialności, z których wyłania się sposób jej rozumienia i rozpatrywania, jest jej *kontekstowość* (Matten i Moon, 2008; Lin-Hi i Müller, 2013; Strike i in., 2006). Literatura na temat CSI próbuje opisać, przeanalizować i dostarczyć dowody na istnienie zmiennych proponowanych jako antecedencje (Iborra i Riera, 2022). Jest to zbiór wyłonionych *uwarunkowań wewnętrznych* i *zewnętrznych*, które oddziałują na społeczną nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa z różną siłą i w odmiennych zakresach (Tan i in., 2024; Walker i in., 2019)[19]. Rozważania dotyczące *antecedencji* na poziomie

[19] W związku z pozytywnym i normatywnym nurtem rozważań w niniejszej monografii analiza nie dotyczy określenia zakresu i siły wpływu poszczególnych antecedencji.

indywidualnym, *organizacyjnym* oraz *instytucjonalnym*[20] są częścią *konceptualizacji rozszerzonej* i przedstawia się je zazwyczaj jako etapy w innych etapach procesu badawczego. Rozważania dotyczące wyodrębnionych antecedencji obfitują w liczne problemowe kwestie, w tym *dylematy*.

Wśród *uwarunkowań wewnętrznych* społecznej nieodpowiedzialności (Walker i in., 2019) ważne miejsce zajmują *antecedencje indywidualne*, związane najczęściej z decyzjami podejmowanymi przez właścicieli/menedżerów w kontekście ich potencjału wiedzy oraz zachowań stymulujących wzrost społecznej nieodpowiedzialności. W tej części skupiono się na wpływie czynników zarządczych na CSI. Küberling-Jost (2018) uważa, że jednymi z najważniejszych *antecedencji* w tym wymiarze są: styl przywództwa, cechy przywódcy, wiek przywódcy i jego edukacja oraz stopień integracji przywódcy z organizacją. Ważnym aspektem jest też – wspomniana już wielokrotnie w niniejszej monografii – intencjonalność podmiotów społecznej nieodpowiedzialności. Ogólny wniosek z literatury dotyczącej przywództwa jest taki, że menedżerowie skupiający się wyłącznie na interesach akcjonariuszy i działający zgodnie ze „starą" rolą akcjonariusza (Friedman, 1962) częściej zachowują się nieodpowiedzialnie. Armstrong (1977) zbudował podwaliny pod badania nad nieodpowiedzialnym przywództwem, pokazując że menedżerowie podążający za rolą akcjonariusza, próbując silniej wiernie odgrywać tę rolę, jednocześnie zwiększają prawdopodobieństwo nieodpowiedzialnego działania. Najwięcej badań opisuje menedżerów, którzy przytłaczająco skupiają się na zysku, a mniej troszczą się o kwestie środowiskowe lub społeczne, co zwiększa prawdopodobieństwo nieodpowiedzialnego przywództwa (Armstrong i Green, 2013; Jones i in., 2009).

Duża liczba tych badań mieści się w obszarach badań psychologii i przywództwa oraz uwzględnia cechy indywidualne, zachowanie oraz przejawy współdzielonego i rozproszonego przywództwa jako prekursorów CSI (Christensen i in., 2014; Muethel, 2013), koncentrując się głównie na tzw. ciemnej stronie i motywacjach liderów. Pearce i Manz (2011; 2014) argumentują, że dyrektorzy generalni motywowani władzą zdecydowanie preferują scentralizowany system przywództwa pozbawiony kontroli i równowagi charakterystycznych dla wspólnych systemów przywództwa niż zdecentralizowany oparty na partycypacji zarządzania, co sugeruje, że cecha ta może być głównym czynnikiem CSI. Badacze opisują, że im bardziej przywództwo jest scentralizowane w jednej osobie, tym większe prawdopodobieństwo nieodpowiedzialności korporacyjnej. Mówiąc dokładniej, przywództwo scentralizowane

[20] Należy wyjaśnić, że rozumienie instytucjonalizacji społecznej nieodpowiedzialności jako konceptualizacji rozszerzonej jest odmienne od rozumienia instytucjonalnego poziomu identyfikacji antecedencji.

nie pokrywa się z przywództwem interaktywnym i pomija możliwości wpływania na innych w celu osiągnięcia celów grupowych i/lub organizacyjnych (przywództwo współdzielone). To z kolei zwiększa prawdopodobieństwo nieodpowiedzialności korporacyjnej, ponieważ brakuje w niej systemu „kontroli i równowagi", który zapobiegałby potencjalnym nieodpowiedzialnym działaniom (Christensen i in., 2014; Pearce i Manz, 2011). Ponadto Pearce i Manz (2011) dochodzą do wniosku, że zmniejszenie prawdopodobieństwa nieodpowiedzialnych działań mogą osiągnąć jednostki posiadające umiejętności samodzielnego przewodzenia. Takie osoby częściej mają motywację, poczucie własnej skuteczności i zdolności samokierowania. Obejmują one niezbędne umiejętności, aby wystąpić naprzód i przyczynić się do wspólnego przywództwa, gdy w potencjalnie nieodpowiedzialnych sytuacjach potrzebna jest „kontrola i równowaga".

Inna grupa badań opiera się na *upper echelons theory* (teorii wyższych szczebli) i jej poglądach na temat zachowań dyrektorów generalnych, zespołów najwyższego kierownictwa (TMT) i zarządach jako kluczowych antecedencjach strategicznego podejmowania decyzji i zarządzania procesami w przedsiębiorstwie (Hambrick i Mason, 1984). Na praktyki CSI często wpływa staż pracy menedżerów korporacji, zwłaszcza dyrektorów generalnych (CEO), a także osobiste wartości, osobowości, emocje, postawy i przekonania, które są kształtowane przez ich osobiste doświadczenia (Oh i in., 2018). Według Küberling-Jost (2018) badania dotyczące nieetycznego podejmowania decyzji wskazują, że „zachowanie przełożonych" stanowi jeden z najbardziej wpływowych czynników, gdy zezwalają oni na zachowanie nieetyczne, ale także wtedy, gdy odgrywają rolę współpracowników w ustalaniu standardów i służą jako punkt odniesienia dla zachowania (Armstrong i Green, 2013; Jones i Kavanagh, 1996; Pearce i Manz, 2011). Opierając się na *upper echelons theory*, badacze sugerują, że „legitymizowani agenci" mogą być w stanie autoryzować takie zachowanie (Ashforth i Anand, 2003; Brief i in., 2001; Pearce i Manz, 2011). Jednak Jackall (1988) pokazuje, że bardziej biurokratyczne struktury współczesnych organizacji zachęcają menedżerów do podejmowania nieetycznych decyzji. Co więcej, jest to wola menedżera do kompromisu w zakresie swoich standardów etycznych w interesie organizacji i we własnym interesie. Rozszerzając tę pracę, Wahn (1993) pokazuje, że w przypadku rozbieżności między wartościami etycznymi organizacji i indywidualnymi wysoka zależność organizacyjna zmniejszy prawdopodobieństwo, że dana osoba zignoruje naciski, aby naruszyć jej osobiste wartości etyczne. Analizując nieetyczne przywództwo z innej perspektywy, badacze rozróżniają menedżera niemoralnego i amoralnego (Cai i in., 2012; Carroll, 2000). Niemoralny menedżer ignoruje wartości etyczne lub jest ich nieświadomy i wykorzystuje możliwości lub idzie na skróty tam, gdzie jest to przydatne, sugerując aktywny sprzeciw wobec tego, co słuszne i etyczne. Natomiast menedżer amoralny uważa, że wartości etyczne

odnoszą się do kwestii niewłaściwych w biznesie, będących „poza sferą, w której obowiązują sądy moralne" (Carroll, 2000; Küberling-Jost, 2018).

W badaniach dotyczących *antecedencji indywidualnych CSI* ważne miejsce zajmują rozważania dotyczące stricte dyrektorów generalnych (Iborra i Riera, 2022). Tang i in. (2015) uzyskali mocne dowody na to, że pycha dyrektorów generalnych jest ważnym uwarunkowaniem CSI. Prace dotyczące zachowań najwyższego kierownictwa i członków organizacji sugerują, że tego typu liderzy, którzy czują się zmuszeni do przyjęcia agresywnej roli, w tym nieetycznego zachowania, mogą zwiększyć prawdopodobieństwo nieodpowiedzialności korporacyjnej. Osoby podążające za odgrywaniem takich ról mogą angażować się w nieetyczne zachowanie, nie zdając sobie sprawy, że naruszają wartości etyczne (Armstrong i Green, 2013; Tsang, 2002). Mówiąc dokładniej, interakcja cech osobowości i wymuszonych ról ogranicza krytyczną refleksję na temat odpowiednich wartości etycznych i wspiera nieetyczne zachowanie. Podobnie Ormiston i Wong (2013) odkryli, że dyrektorzy generalni mogą wykazywać się licencją moralną, angażując się w zachowania wątpliwe moralnie po wcześniejszym wykazaniu się zachowaniem społecznie pożądanym, czyli zdobyli oni „kredyty" moralne, które „pozwoliły" im zachowywać się nieodpowiedzialnie. Teoretycy cech utrzymują, że najwyższe kierownictwo posiadające wewnętrzną potrzebę kreowania wizerunku moralnego może wykorzystać wcześniejsze zachowania moralne, pozwalające w przyszłości na nieodpowiedzialne zachowanie (Christensen i in., 2014). Ponadto Pinto i in. (2008) pokazują, że nieetyczne zachowania członków organizacji mogą sprzyjać zakażaniu całej organizacji (Küberling-Jost, 2018).

Dalej, Küberling-Jost (2018) wskazuje odkrycie psychologii społecznej dotyczące tego, że cechy indywidualne mogą służyć jako główny czynnik wpływający na nieetyczne zachowanie w organizacjach. Mowa tu o słabym rozwoju poznawczym i moralnym, wysokim makiawelizmie czy zewnętrznym umiejscowieniu kontroli i cechach przywódcy hołdującego „ciemnej stronie" zachowań (Blumberg i Lin-Hi, 2015; Bommer i in., 1987; Brass i in., 1998; Christensen i in., 2014; Jones i Kavanagh, 1996). Jednakże wniosek, że „złe działania pochodzą od złych ludzi" (Tsang, 2002) odnosi się do braku uruchomienia standardów moralnych. Zatem, jeśli weźmie się pod uwagę tzw. sprzyjające okoliczności, każdy z nas ma potencjał do czynienia zła. Wyniki tej pracy wyjaśniają źródło złych zachowań w postaci przekonania samych siebie, że ich zachowanie nie jest niemoralne (Tsang, 2002). W tym duchu Jones i Kavanagh (1996) wskazują, że przywódcy o wysokim makiawelizmie, charakteryzujący się „syndromem chłodu", cechują się dystansem afektywnym, brakiem obaw moralnych i skutecznie manipulują innymi. Z kolei badanie Christensena i in. (2014) pokazuje, że liderzy posiadający cechy „ciemnej strony" (jak np. narcyzm, pycha, dominacja) mogą również generować pozytywne

korzyści dla organizacji. Tacy liderzy podkreślają swoją wizję i rolę w organizacji poprzez widoczne agresywne działania i poprawiają wyniki organizacji. Niemniej jednak cechy te rzadko wpływają na innych, aby zaangażowali się w zachowania prospołeczne. Ustalenia wskazują, że tylko dwa powiązane ze sobą czynniki nie mają wpływu na nieodpowiedzialne zachowanie: wiek i narodowość (Armstrong, 1977; Küberling-Jost, 2018; Tsang, 2002). Tu pojawia się poważny *dylemat* „moralnej schizofrenii" organizacyjnej, kiedy mogą być popierane wątpliwe cechy charakteru zarządzających. Dodatkowym *dylematem* trudnym do rozstrzygnięcia jest paradoks zarządzania międzypokoleniowego w obliczu kryzysu autorytetów oraz cech specyficznych dla młodych pokoleń. Otóż wyniki innych badań dowodzą, że związek doświadczenia zawodowego i wieku wpływa na zachowania nieetyczne. Mówiąc dokładniej, młodsi członkowie organizacji z mniejszym doświadczeniem zawodowym ustalają wyższe priorytety w zakresie norm grupowych. Doświadczeni członkowie organizacji natomiast podążają za swoim „szefem" i traktują jego działania jako wyznacznik praktyk etycznych lub nieetycznych. Tym samym złe postępowanie szefa może być inspirujące dla starszego pokolenia, co wydaje się zaskakującym wnioskiem, w zasadzie nieprzystającym do założeń o pozytywnej relacji wieku i doświadczenia do zachowań etycznych. Zatem przywódca (dyrektor, przełożony itd.) ma duży wpływ na prawdopodobieństwo, że pracownik dopuści się nieodpowiedzialności lub nie (Jones i Kavanagh, 1996). Kolejnym wnioskiem z literatury przedmiotu jest to, że brak dyskusji na temat wartości etycznych w systemie edukacji lub teoriach zarządzania wpływa na prawdopodobieństwo nieetycznych zachowań menedżerów (Blumberg i Lin-Hi, 2015; Carroll, 2000; Ghoshal, 2005; Giacalone, 2007). Innymi słowy, teorie rzutują na praktyki menedżerskie, a menedżerowie przejmują światopogląd teoretyków i „nie ma nic tak niebezpiecznego jak zła teoria" (Ghoshal, 2005). Co więcej, Ghoshal (2005) twierdzi, że decyzja menedżera dotycząca tego, którą teorię zastosować, w połączeniu z możliwą samospełniającą się przepowiednią, może zwiększyć prawdopodobieństwo nieodpowiedzialności korporacyjnej. Z kolei badanie Bommera i in. (1987) pokazuje, że osoby bardziej wykształcone mają wyższy stopień intuicji moralnej i refleksyjności moralnej. Co więcej, Carroll (2000) twierdzi, że prawdopodobieństwo, iż edukacja etyczna lub organizacje etyczne zmienią w szczególności menedżerów, którzy całkowicie ignorują wartości etyczne, jest niskie (Küberling-Jost, 2018).

Inne artykuły koncentrują się na dobrze znanych cechach demograficznych, takich jak staż pracy dyrektorów generalnych lub horyzonty kariery, jako czynniki poprzedzające nieodpowiedzialne zachowanie (Lee i in., 2018; Oh i in., 2018). Wreszcie, niektóre badania uwzględniają orientację polityczną dyrektora generalnego (Hong i Kostovetsky, 2012; Jeong i Kim, 2020) lub umiejętności (Yuan i in., 2019) jako istotne czynniki CSI. Zbadano także skład zespołu top managementu

(TMT – *top management teams*), argumentując, że przykładowo zatrudnienie dyrektora ds. zrównoważonego rozwoju zmniejszyło zaangażowanie w CSI. Na tej podstawie uzyskano dowody na większy wpływ utworzenia tego typu stanowiska na CSI niż na CSR (Fu i in., 2020). Natomiast Sun i Govind (2022) udowodnili, że zespoły najwyższego szczebla kierowniczego posiadające większe możliwości marketingowe mogą ograniczyć tendencje firm do angażowania się w niepożądane działania społeczne w obliczu ograniczeń zasobów. Do chwili obecnej rola zachęt dla dyrektorów generalnych jako środka wpływania na zachowanie menedżerów wyższego szczebla prawie nie była uwzględniana w programach badaczy CSI. Nieliczni autorzy, wśród nich Bouslah i in. (2018), znaleźli potwierdzenie wpływu zachęt dyrektorów generalnych do podejmowania ryzyka na prawdopodobieństwo wystąpienia CSI.

Badacze *paradoksalnie* argumentują, że silne przywiązanie do organizacji i identyfikacja z nią mogą również zwiększać prawdopodobieństwo nieetycznego zachowania proorganizacyjnego, czyli „robienia złych rzeczy z dobrych powodów". Umphress i Bingham (2011) sugerują, że członkowie organizacji mogą nawet postępować nieetycznie w „idealnych warunkach", jeśli przynosi to korzyść organizacji. Mówiąc dokładniej, członkowie organizacji angażują się w proces moralnej neutralizacji i proces moralnego wycofania się, aby usunąć skojarzenia ze swoim nieetycznym zachowaniem bez względu na potencjalne konsekwencje dla innych (Bandura, 1999; Sykes i Matza, 1957; Umphress i Bingham, 2011). Powstaje tu *dylemat* relacji między stabilnością zatrudnienia, budowaniem lojalności i zaufania a przyzwyczajeniem, rozleniwieniem, osiąganiem dobrostanu w przejawianiu społecznie nieodpowiedzialnych zachowań. Z kolei Ashforth i Anand (2003) pokazują, że wysoka identyfikacja z organizacją zwiększa prawdopodobieństwo braku względów etycznych. Zatem członkowie organizacji mogą po prostu podążać za swoimi przywódcami organizacyjnymi. W tym duchu uczeni sugerują, że jednostki, jako odpowiedzialne podmioty moralne, przenoszą swoją uwagę na obowiązek bycia posłusznymi podwładnymi. W szczególności członkowie organizacji skupiają się na znaczeniu posłuszeństwa i mogą nie zdawać sobie sprawy ze swojego udziału w niemoralnym zachowaniu (Tsang, 2002). Ogólnie rzecz biorąc, wiele czynników z różnych przedstawionych tu perspektyw funkcjonuje albo jako zjawisko na poziomie organizacji, gdy nieetyczne zachowania są wystarczająco rozpowszechnione, albo jako zjawisko na poziomie indywidualnym, wpływające na nieodpowiedzialne działania, a czasem je inicjujące (Küberling-Jost, 2018; Pinto i in., 2008; Vardi i Weitz, 2003).

Z kolei Abebe i Acharya (2022), odmiennie od ustaleń zaprezentowanych powyżej, udowodnili, że założyciele i dyrektorzy generalni charakteryzujący się silnym poziomem identyfikacji organizacyjnej i psychologicznym przywiązaniem

do przedsiębiorstwa oraz osoby posiadające duże umiejętności menedżerskie przywiązują większą wagę do długoterminowych wyników swojej firmy. Dlatego jest mniej prawdopodobne, że świadomie i aktywnie zaangażują się w przypadki niewłaściwego postępowania wobec interesariuszy, które może szkodzić długoterminowym interesom przedsiębiorstwa. Możliwe jest jednak, że w miarę rozwoju przedsiębiorstwa ograniczający wpływ dyrektora generalnego na zachowanie CSI będzie stopniowo słabnąć. Co więcej, doświadczenia dyrektorów generalnych na wczesnym etapie życia, związane z takimi trudnościami, jak ubóstwo pracowników lub społeczności lokalnej, mogą prowadzić do większego poziomu empatii i prospołeczności, co skutkuje niższym poziomem zachowań CSI. Chociaż arogancja dyrektora generalnego może prowadzić do wyższego poziomu działań CSI, związek ten jest łagodzony przez stopień, w jakim przedsiębiorstwo polega na zasobach interesariuszy, oraz zwiększoną niepewność i konkurencyjność otoczenia branżowego (Tang i in., 2015). Ponadto działania menedżerów mogą mieć wpływ na działalność CSI wielu innych firm, nie tylko rodzimej. Na przykład zachowania kierownicze przedsiębiorstw związane z migracją między przedsiębiorstwami (w większych korporacjach, grupach kapitałowych) mogą zmniejszyć różnicę w rozpowszechnieniu praktyk CSR i CSI między dwiema firmami (Kim i in., 2022).

Ważnym wątkiem badawczym w ocenie *indywidualnych antecedencji* jest dokładnie opisana w pracy *intencjonalność* podmiotów nieodpowiedzialności. Dla przypomnienia, Lin-Hi i Müller (2013) podkreślają rolę intencjonalności w rozumieniu społecznie nieodpowiedzialnych działań oraz rozróżnienie ich dwóch form: umyślnej i nieumyślnej. Godfrey i in. (2009) stwierdzają, że złym czynom musi towarzyszyć zły umysł, aby stanowiły przestępstwo, a Campbell (2007) podkreśla oczywistą relację między świadomym podejmowaniem złego czynu a czynioną szkodą i jej negatywnym wpływem na interesariuszy.

Antecedencje organizacyjne należą do kolejnej grupy wewnętrznych uwarunkowań CSI. W literaturze przedmiotu w szczególności zasoby i możliwości przedsiębiorstwa (np. wielkość, własność) zostały zidentyfikowane jako kluczowe czynniki wpływające na zaangażowanie w działania CSI (Baucus, 1994; Delmas i Burbano, 2011).

Wśród nich ważnymi czynnikami są *wielkość/rozmiar* oraz *zasięg działalności przedsiębiorstwa*. W zależności od skali swojej działalności przedsiębiorstwa charakteryzują się specyficznymi cechami, które mogą oddziaływać na społeczną nieodpowiedzialność. Są one związane np. z liczbą zatrudnionych osób i wynikającymi z niej organizacją procesów, podziałem pracy, kompetencji i odpowiedzialności oraz kondycją ekonomiczną pozwalającą na rozwój przedsiębiorstwa i współpracę z wieloma podmiotami. Kilkoro badaczy (Kostova i Zaheer, 1999; Lin-Hi i Müller, 2013; Strike i in., 2006) wykazało związek między wielkością organizacji (w ramach

zróżnicowania głównie dużych przedsiębiorstw) a nieodpowiedzialnością przedsiębiorstwa (choć w ogóle nie uwzględniali sektora mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw). Badania te pokazują, że większe organizacje wykazują wyższy poziom nieodpowiedzialności korporacyjnej ze względu na większą złożoność działalności. Zwłaszcza organizacje rozwijające się globalnie stają w obliczu znacznego wzrostu ilości i różnorodności informacji, które muszą przetwarzać (Strike i in., 2006). Czerpiąc z teorii sieci, Strike i in. (2006) pokazują, że zróżnicowane organizacje międzynarodowe muszą monitorować rosnące powiązania sieci organizacji, co jest trudne ze względu na odległości fizyczne i kulturowe. Co więcej, spółki zależne mogą nie działać w pełni zgodnie ze standardami etycznymi obowiązującymi w centrali, a nieodpowiedzialne działania mogą pozostać niekontrolowane. W tym kontekście naukowcy wskazują, że przykładowo bardziej złożone łańcuchy dostaw oferują organizacjom możliwości nieetycznego działania. Mówiąc dokładniej, Lin-Hi i Müller (2013) wyjaśniają, że brak przejrzystości w łańcuchu dostaw organizacji może sprowokować nieodpowiedzialne działania, np. wśród dostawców pierwszego lub drugiego rzędu, bez wiedzy organizacji (np. nieprzestrzeganie standardów pracy).

Inna grupa badań eksponuje *struktury* (*nie tylko organizacyjne, ale np. też motywacyjne, czyli elementy ZZL*), ład korporacyjny (*corporate governance*) oraz *system zarządzania*. Naukowcy wykazują zainteresowanie rolą *struktur organizacyjnych* zwiększających prawdopodobieństwo nieodpowiedzialności przedsiębiorstw. *Dylematem* jest niejasna ocena oraz wybór rodzajów struktur organizacyjnych sprzyjających społecznie nieodpowiedzialnym zachowaniom i balansowanie między organicznością a mechanistyczną naturą struktur.

Ład korporacyjny jest również ważnym czynnikiem CSI. W tej części badań przyjęto za podstawę głównie teorie: interesariuszy i agencji. Na przykład badacze stwierdzają, że skład zarządu, taki jak wielkość zarządu, odsetek niezależnych dyrektorów, odsetek dyrektorów zewnętrznych, odsetek dołączonych dyrektorów, różnorodność płci, powołanie komisji ds. audytu lub komisji ds. CSR w ramach spółki, częstotliwość działalności dyrektorów przyczyniają się do zmniejszenia prawdopodobieństwa wystąpienia CSI (Jain i Zaman, 2020; Uzun i in., 2004; Zaman i in., 2021). Ponadto, podczas gdy wzrost kosztów ogólnych pomaga ograniczyć nielegalne zachowania przedsiębiorstw (Davis i in., 2007), motywacyjne wynagrodzenie menedżerów zwiększa występowanie zachowań polegających na składaniu fałszywych informacji księgowych (Harris i Bromiley, 2007). Te badania empiryczne przeprowadzono głównie na próbie firm amerykańskich (Tan i in., 2024).

Z literatury przedmiotu dotyczącej społecznej nieodpowiedzialności wynika, że organizacje nieposiadające jasnych struktur ładu korporacyjnego (w tym nadzoru właścicielskiego) działają bardziej nieodpowiedzialnie (np. wysoki system wynagrodzeń, niska odpowiedzialność polityczna) niż przedsiębiorstwa wykorzystujące

zasady *corporate governance* (Kotchen i Moon, 2012). Mówiąc dokładniej, Murphy i Schlegelmilch (2013) bardziej szczegółowo wyjaśniają brak jasnych struktur ładu korporacyjnego jako brak nadzoru ze strony zarządu i kontroli dobrego ładu korporacyjnego. W podobnym kontekście Pearce i Manz (2011) pokazują, że powiązane ze sobą wzorce własności, długoterminowe relacje i przyjaźnie w biznesie i polityce skutkują nepotystyczną strukturą przedsiębiorstwa. Co więcej, centralizacja przywództwa może zagrozić niezależności zarządu i wypełnić go masą krytyczną wewnętrznych/zewnętrznych członków zarządu działających zgodnie z negatywnym przywództwem (Matten i Moon, 2008). Także Matten i Moon (2008) dowodzą, że wysoki poziom skoncentrowanej współwłasności, niski poziom przejrzystości i odpowiedzialności korporacji oraz bliskie powiązania osobiste między biznesem, bankami i polityką zwiększają prawdopodobieństwo nieodpowiedzialnych działań organizacyjnych. Opierając się na teorii sieci społecznościowych, można uznać za bardziej prawdopodobne, że postrzeganie niesprawiedliwości przez osoby osiągające najlepsze wyniki będzie szybciej i szerzej wpływać na organizację, ponieważ zajmują one centralne miejsca w strukturach sztabowych i sieciach doradczych. Przed *dylematem* nieoczywistego wyboru między decentralizacją a centralizacją zarządzania jako warunków dla ujawniania społecznie nieodpowiedzialnych zachowań stoją zarządzający w obliczu wielu badań ujawniających kontrowersyjne wyniki. Otóż badanie Pinto i in. (2008) pokazuje, że wysoka decentralizacja wpływa na nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa, ponieważ oferuje możliwości izolowania jednostek i pozwala menedżerom wyższego szczebla na tzw. umyślne oślepianie. Zatem wysoka decentralizacja utrudnia wykrycie całej sieci nieetycznych powiązań. Dodatkowe badania organizacji z nieodpowiednimi strukturami motywacyjnymi (np. nadmierną rekompensatą) pokazują, że jednostki mogą stosować nieetyczne procedury w celu zwiększenia swojego majątku osobistego (Armstrong i Green, 2013). Jednakże badacze argumentują również, że systemy motywacyjne powiązane ze wskaźnikami wyników na poziomie organizacji (np. docelowymi przychodami) wpływają na prawdopodobieństwo, że jednostki osiągające słabe wyniki będą się angażować w nieetyczne praktyki (Pinto i in., 2008). Ostatecznie dowiedziono, że system nagród może znacząco wpływać na występowanie nieetycznych zachowań w organizacjach (Brass i in., 1998). Dodatkowe badania opisane w literaturze przedmiotu dotyczące korupcji sugerują, że nieodpowiedzialność przedsiębiorstw zależy od poziomów hierarchicznych, granic działów i relacji pozycyjnych (więzi organizacyjnych). Pinto i in. (2008) opisują korupcję jako zjawisko dwupoziomowe, odgórne i oddolne. Dokładniej mówiąc, dominująca koalicja, elity organizacyjne lub top management wywierają wpływ na niższe szczeble, aby działały w sposób skorumpowany z korzyścią dla organizacji. Zgodnie z tą logiką Armstrong i Green (2013) pokazują, że „szef" ma podstawowy i najpotężniejszy wpływ na nieetyczne podejmowanie

decyzji w organizacji. Natomiast w przypadku zjawiska oddolnego jednostki niższego szczebla (np. członkowie organizacji) rekrutowane do organizacji przyczyniają się do działań korupcyjnych organizacji bezpośrednio lub pośrednio poprzez procesy normalizacji i instytucjonalizacji. Wreszcie struktury te stwarzają możliwości działań korupcyjnych. Ashforth i Anand (2003) argumentują jednak, że w niektórych przedsiębiorstwach struktury organizacyjne są często tworzone i reorganizowane w celu odizolowania najwyższej kadry kierowniczej od winy. Organizacje angażujące się w jednoczesne zachowania „czynienia dobra" i zaniedbywania „unikania zła" zwiększają prawdopodobieństwo nieodpowiedzialności korporacyjnej poprzez przyjęcie struktur organizacyjnych z intencją zapobiegania nieodpowiedzialnym praktykom i manifestowania tych struktur w mechanizmach zarządzania (Armstrong i Green, 2013; Blumberg i Lin-Hi, 2015; Küberling-Jost, 2018).

Niektórzy badacze udowadniają, że pewne *strategie organizacyjne* mogą również mieć wpływ na społeczną nieodpowiedzialność. Armstrong i Green (2013) pokazują, że nieskoncentrowane strategie organizacji, które nie są ani jasne, ani operacyjne, wpływają na członków organizacji, aby również działali w niejasny sposób, szczególnie w „szarej strefie". Zatem ukryte, niewymierne strategie mogą zwiększać prawdopodobieństwo nieodpowiedzialnych działań członków organizacji. Podobnie jak w przypadku poprzednich kategorii w tym badaniu, międzynarodowe strategie dywersyfikacji mogą zwiększać prawdopodobieństwo nieodpowiedzialnego działania organizacji w wyniku przeniesienia kluczowych operacji do spółek zależnych w krajach o niższych regulacjach i sankcjach (Strike i in., 2006). Opierając się na teoriach: agencji i interesariuszy, badacze wykazują wpływ na społeczną nieodpowiedzialność organizacji posiadających strategię wysokiego zaangażowania interesariuszy, ale przy niskim poziomie agencji interesariuszy (Greenwood, 2007; Harting i in., 2006). Co więcej, organizacje zachowują się oportunistycznie poprzez „nadmierne" zaangażowanie bez odpowiedzialności wobec interesariuszy, działając w ten sposób wyłącznie w interesie wpływowych interesariuszy. To zaangażowanie i działanie skutkuje założeniem, że celem jest spełnienie interesów wybranych interesariuszy (Küberling-Jost, 2018). Wreszcie dwa badania w tej kategorii omawiają związek między strategiami biznesowymi a CSI. Yuan i in. (2020) zbadali CSI firm w powiązaniu z typologią Milesa i Snowa, a Richards i Sang (2021) powiązali to ze strategiami zasobów ludzkich.

Kolejnym ważnym uwarunkowaniem wewnętrznym, które można zaliczyć do *antecedencji organizacyjnych*, jest *kultura organizacyjna*. Badacze wykazują również zainteresowanie tym, że nieetyczna i niemoralna kultura w organizacjach stanowi wylęgarnię nieodpowiedzialności. Zgodnie z argumentacją strategii nieskoncentrowanych Brass i in. (1998) pokazują, że niejasno sformułowane kodeksy postępowania lub normy promujące nieetyczne zachowanie sprzyjają

nieodpowiedzialnemu klimatowi. Co więcej, pracownicy postępujący nieetycznie nie obawiają się inwigilacji i utraty reputacji. To podstawowe ustalenie zostało następnie rozszerzone o badanie dotyczące nieetycznego środowiska pracy charakteryzującego się np. przepracowaniem i niedostatecznym wynagrodzeniem pracowników (Jones i Kavanagh, 1996). Dlatego członkowie organizacji mogą się czuć usprawiedliwieni, gdy zachowują się nieetycznie tam, gdzie panuje nieetyczna kultura pracy i nie można tak postępować. Analizując nieetyczną kulturę pracy z innej perspektywy, Kulik i in. (2008) przeprowadzili badanie dotyczące konkurencyjnej kultury pracy, które pokazuje, w jaki sposób konkurenci mogą przyjąć postawy, zachowania i postrzeganie „zwycięzcy". Czerpiąc z teorii oczekiwań, Kulik i in. (2008) pokazują, że członek organizacji może przyjąć nieetyczne zachowanie innych („zwycięzców"), jeśli takie zachowanie prowadzi do akceptowalnych wyników, zostanie nagrodzony, zwłaszcza że pracownik ceni wynik. Powszechnym argumentem w badaniach nad kulturą organizacyjną jest stwierdzenie, że organizacje pozbawione sformalizowanych mechanizmów zarządzania sprzyjają nieodpowiedzialności korporacyjnej (Blumberg i Lin-Hi, 2015; Bommer i in., 1987; Chang, 1998; Jones, 1991; Schwepker i in., 1997). Co więcej, systemy organizacyjne ułatwiające komunikację pionową i poziomą zwiększają prawdopodobieństwo zidentyfikowania sprawców przestępstwa w organizacji już na wczesnym etapie (Bommer i in., 1987). I tu pojawia się *dylemat* napięcia między centralizacją i formalizacją zarządzania a potrzebą kształtowania organiczności struktur organizacyjnych oraz proodpowiedzialnych kultur organizacyjnych. Warto jednak zauważyć, że chociaż czynniki organizacyjne zwiększają prawdopodobieństwo nieodpowiedzialności korporacyjnej, jednostka odgrywa ważną rolę inicjatora w organizacji. Być może jest to jeden z powodów, dla których istnieje tak wiele wzajemnie powiązanych prac na poziomie zarówno organizacyjnym, jak i indywidualnym, a także na wewnętrznym poziomie mezo.

Inne badania pokazują, że przedsiębiorstwa, które wcześniej były bardziej zaangażowane w działania CSR, częściej włączają się w CSI (Herzig i Moon, 2013; Ormiston i Wong, 2013). Co więcej, korporacje międzynarodowe posiadające jasną politykę CSR i wyższy stopień umiędzynarodowienia angażują się w niższe poziomy CSI (Fiaschi i in., 2017; Strike i in., 2006). Jednakże skłonność do niewłaściwego postępowania jest większa w przypadku firm o bardziej skorumpowanej kulturze korporacyjnej (Liu, 2016). Opierając się na teorii zachowań firm, badacze argumentują, że ważne są również wyniki przedsiębiorstwa będące czynnikiem zachęcającym menedżerów do angażowania się w działania CSI. Jednak obecne ustalenia dotyczące wpływu wyników firm na CSI są sprzeczne. Niektórzy badacze twierdzą, że główną przyczyną CSI są słabe wyniki finansowe (Harris i Bromiley, 2007). Inne badania wykazały, że wyższe niż oczekiwano wyniki przedsiębiorstw mogą zwiększać poziom niewłaściwego postępowania w firmach (Gao i in., 2021; Tan i in., 2024).

Do zbioru *organizacyjnych uwarunkowań* można zaliczyć także grupę antecedencji wynikających ze związku CSI z CSR, a są to: inwestycje w CSR i zasoby niematerialne, ich systemy administracyjne i cechy własności intelektualnej oraz praw własności (Iborra i Riera, 2022). Brammer i Pavelin (2005) rozpoczęli ten kierunek badań teoretycznym artykułem, który powiązał inwestycje w zakresie CSR, ubezpieczenia, reputację i CSI. Opierając się na pracy Godfreya (2005) i kierując się teorią interesariuszy, postrzegają inwestowanie w CSR jako formę ubezpieczenia chroniącego kapitał reputacji firm przed potencjalnymi stratami interesariuszy w obliczu dowodów CSI. Godfrey i in. (2009) uzyskali dowody empiryczne na to, że CSR pełni funkcję mechanizmu ubezpieczeniowego dla CSI. Jednakże Kang i in. (2016) nie znaleźli żadnych dowodów na istnienie tzw. stosunku ubezpieczeniowego, zamiast tego stwierdzili, że poparcie dla CSR wzrosło w konsekwencji realizacji CSI. Asmussen i Fosfuri (2019) również zakładają, poprzez model teorii gier zastosowany do przedsiębiorstw wielonarodowych, że inwestycje w CSR pod pewnymi warunkami zmniejszą prawdopodobieństwo CSI. Badacze uważają tę relację ubezpieczeniową za hipokryzję i znaleźli nawet dowody na to, że im wyższy CSR, tym większe prawdopodobieństwo CSI (Alsaadi, 2020). Również Perks i in. (2013) znaleźli poparcie dla związku pomiędzy kampaniami reklamowymi CSR a CSI. Wickert i Risi (2019) poświęcają rozdział swojej książki o CSR na opisanie greenwashingu jako formy/narzędzia CSI. Uważają to za powszechne zjawisko w CSR, w którym firmy zwracają się do „symbolicznych taktyk zarządzania wrażeniami", aby ograniczyć lub odwrócić uwagę od swoich CSI. Podsumowując, odpowiedni trend badawczy pokazuje, że przedsiębiorstwa mogą mieć zarówno wysokie wyniki w zakresie CSR, jak i zachowania CSI (Alsaadi, 2020; Kang i in., 2016), z niejednoznacznymi wynikami co do ich związku przyczynowo-skutkowego (Iborra i Riera, 2022).

Kontynuując wątek analizy zasobów przedsiębiorstw, z naciskiem na zasoby niematerialne i inwestycje w nie, Iborra i Riera (2022) udowadniają ich wpływ na CSI. Godfrey i in. (2009) uważają inwestycję w zasoby niematerialne za zmienną moderującą, a Asmussen i Fosfuri (2019) dowodzą, że inwestycje przedsiębiorstw wielonarodowych w globalne marki społeczne podnoszą koszt alternatywny spółek zależnych angażujących się w CSI. Chiang i in. (2017) przeanalizowali wpływ reputacji finansowej na CSI poprzez zmiany ratingów obligacji. Inni badacze sugerowali, że monitorowanie organizacyjne i kontrola wpływają na CSI. Ta zdolność monitorowania jest analizowana w odniesieniu do mechanizmów kontrolnych stosowanych przez firmy lub w odniesieniu do ich własności. Strike i in. (2006) przeprowadzili pierwsze badanie empiryczne, w którym przeanalizowali ograniczenia międzynarodowych menedżerów w kontrolowaniu CSI. Podobnie Asmussen i Fosfuri (2019) zaproponowali model teoretyczny wyjaśniający, w jaki sposób mechanizmy koordynacji i kontroli w korporacjach matkach mogą ograniczyć CSI. Tylko w trzech

z analizowanych prac uwzględniono rodzaje własności przedsiębiorstw. W tym względzie Lee (2009) argumentował, że spółki notowane na giełdzie charakteryzują się niższym poziomem CSI. Jain i Zaman (2020) wykazali, że własność instytucjonalna zwiększa potencjał nadzorczy zarządów (BoD – Board of Directors) i zmniejsza CSI. Wreszcie Block i Wagner (2014) odkryli, że firmy rodzinne mogą być podatne na pewne nieodpowiedzialne zachowania, zachowując się jednocześnie odpowiedzialnie w innych kwestiach. Pojawia się w tym miejscu kilka pytań o relacje między formą organizacyjno-prawną i cyklem życia przedsiębiorstwa a skłonnością do społecznie nieodpowiedzialnych działań.

Badania Mazzei i in. (2015) są na pograniczu grupy *antecedencji organizacyjnych* i *instytucjonalnych*. Badacze przeanalizowali wpływ branży, firmy i cech dyrektora generalnego na CSR i CSI. Na próbie 899 firm poddanych badaniom odkryli, że wpływ antecedencji na poziomie branży jest większy na CSI niż na CSR oraz że CSI jest bardziej prawdopodobne w niektórych branżach. Tymczasem Wu (2013) przyjrzał się wpływowi zmiennych na poziomie instytucjonalnym i organizacyjnym na CSI w 295 chińskich przedsiębiorstwach i odkrył, że CSR, badania i rozwój, presja kosztowa rynku i korupcja w rządzie są powiązane z CSI. Natomiast amerykańskie firmy rodzinne rzadziej przyjmują zachowania CSI (Ding i Wu, 2014; Temouri i in., 2022), a chińskie firmy państwowe rzadziej przyjmują zachowania przestępcze (Gao i in., 2021). Ponadto teoretycy statusu argumentują, że wyższy status korporacyjny i ograniczenia są ważnymi czynnikami napędzającymi CSI (Krishnan i Kozhikode, 2015).

Zewnętrzne uwarunkowania antecedencji społecznej nieodpowiedzialności związane są z *instytucjonalnym poziomem* i dotyczą czynników pochodzących z dalszego i bliższego otoczenia przedsiębiorstwa. Wspomniane czynniki odzwierciedlają kontekst, w którym działa przedsiębiorstwo, i obejmują zmienne na poziomie makro na szczeblu zarówno krajowym, jak i branżowym, takie jak przepisy i normy, poziom rozwoju społeczno-gospodarczego, instytucje społeczne i kulturalne oraz poziom konkurencji w branżach.

Ważną częścią badań są te traktujące o wpływie *czynników makrootoczenia* (otoczenia dalszego) na CSI (Tan i in., 2024). Czynniki makrootoczenia obejmują wiele aspektów, w tym otoczenie *instytucjonalne*, *gospodarcze* i *społeczne*. Teoretycy instytucjonalni argumentują, że CSI jest ściśle powiązany z rodzajem instytucji, z którymi współistnieje przedsiębiorstwo. Na przykład firmy chętniej angażują się w zachowania CSI, aby zyskać legitymację korporacyjną w środowiskach instytucjonalnych o słabych systemach prawnych, wysokim poziomie korupcji i słabych przepisach (Delmas i Burbano, 2011; Earle i in., 2010; Keig i in., 2015; Kim i Lyon, 2015). Z drugiej strony przedsiębiorstwa w krajach lub regionach o dobrze rozwiniętych instytucjach, wyższym poziomie regulacji oraz wolności

słowa i mediów rzadziej angażują się w działalność CSI (Berg i in., 2012; Fiaschi i in., 2017). Badacze stwierdzają jednak, że zwiększanie poziomu regulacji biznesowych jest nieskuteczne w ograniczaniu CSI (Jackson i in., 2020; Pfarrer i in., 2008). Środek ten może raczej zwiększyć ryzyko np. greenwashingu stosowanego przez firmy zanieczyszczające środowisko (Zhang, 2022). Ponadto badacze międzynarodowego biznesu odkryli, że zwiększenie poziomu presji ze strony interesariuszy z kraju pochodzenia przedsiębiorstwa może skłonić korporacje międzynarodowe do zmiany zachowań CSI z centrali na zagraniczne spółki zależne oraz że zmiana ta staje się bardziej wyraźna, gdy regulacje dotyczące ochrony środowiska w kraju macierzystym i państwie przyjmującym znacząco się różnią (Surroca i in., 2013; Tan i in., 2024).

Ważnymi *czynnikami instytucjonalnymi* są *system rządowy* i *regulacje* (Küberling-Jost, 2018). Niektórzy badacze dowodzą, że niski poziom monitoringu ze strony rządu oraz brak regulacji prowadzonych przez organy administracyjne czy system sądowniczy stwarzają organizacjom możliwości do nieodpowiedzialnego działania (Surroca i in., 2013). W tym duchu Strike i in. (2006) wyjaśniają, że różnice w standardach i przepisach etycznych pomiędzy krajami wpływają na to, że organizacje międzynarodowe działają nieodpowiedzialnie. W związku z tym organizacje mogą działać zgodnie z niższym poziomem lokalnych standardów etycznych spółek zależnych, a następnie dostosowywać te standardy w kraju macierzystym, co skutkuje nieodpowiedzialnym zachowaniem (Pinto i in., 2008; Williams i Aguilera, 2008). Matten i Moon (2008) przyjmują podejście, które wyjaśnia, w jaki sposób historycznie rozwinięte ramy instytucjonalne, takie jak systemy polityczne, finansowe, edukacyjne i pracownicze oraz kulturowe, kształtują krajowe systemy biznesowe (Whitley, 1999). W kontekście systemu politycznego pokazują, że właściciele przedsiębiorstw zachowują się nieodpowiedzialnie, gdy otrzymują możliwość wykorzystania specyficznych cech instytucjonalnych krajowego systemu biznesowego. W podobnym tonie Bommer i in. (1987) stwierdzają, że urzędnikom lub sędziom często nie udaje się skutecznie egzekwować prawa ze względu na zbyt złożone lub niskie priorytety w zakresie nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zatem małe prawdopodobieństwo wykrycia powstaje wówczas, gdy „nieskuteczne egzekwowanie okrada prawo z jego mocy moralnej" (Bommer i in., 1987). Badacze utrzymują, że menedżerów do etycznego postępowania może bardziej motywować siła moralna stojąca za prawem i piętno społeczne związane z jego naruszeniem niż prawne konsekwencje nieetycznego zachowania (Bommer i in., 1987; Ford i Richardson, 1994). Jednakże w branży, w której agencje państwowe nie ścigają firm za drobne naruszenia, standard branżowy ewoluuje tak, aby działać na marginesie zgodności (Chang, 1998). W jednym z badań rząd celowo zmusił producenta samochodów do złożenia ustnej i pisemnej obietnicy naprawienia szkód,

których organizacja ostatecznie nie była w stanie dotrzymać (McMahon, 1999), co zmusiło ją do złamania umowy. To studium przypadku pokazuje, jak rząd może wpłynąć na nieodpowiedzialność przedsiębiorstw. Analizując systemy rządowe z innej perspektywy, badania nad innowacjami i nieetycznymi praktykami wskazują, że rządy mogą próbować wspierać biznes poprzez „ignorowanie" naruszeń przepisów uznawanych za ograniczające innowacje lub relacje z interesariuszami (Harting i in., 2006). Ogólnie rzecz biorąc, badania te dowodzą, że rządy i brak odpowiednich systemów prawnych oferują organizacjom możliwości prowadzenia nieodpowiedzialnych praktyk biznesowych (Küberling-Jost, 2018).

Otoczenie gospodarcze jest również ważnym czynnikiem CSI. Walker i in. (2019) sprawdzili prawdopodobieństwo wystąpienia CSI w różnych systemach gospodarczych. Na przykład prawdopodobieństwo zaangażowania przedsiębiorstw w zachowania CSI w krajach rozwiniętych jest wyższe w tych środowiskach gospodarczych, które charakteryzują się okresami dobrej koniunktury gospodarczej, dużą intensywnością konkurencji w branży i wysoką rentownością branży (Baucus, 1994; Bianchi i Mohliver, 2016; Delmas i Burbano, 2011; McKendall i Wagner, 1997). W przypadku przedsiębiorstw funkcjonujących w gospodarkach w okresie przejściowym niepewność polityki gospodarczej i zagrożenie konkurencją w branży uważa się za główne czynniki korupcji w korporacjach (Iriyama i in., 2016). Jednak Berg i in. (2012) stwierdzają, że intensywność konkurencji w branży telekomunikacyjnej wśród gospodarek w okresie przejściowym może skutecznie ograniczyć korupcję w przedsiębiorstwach. W szczególności korupcyjne zachowanie przedsiębiorstw w gospodarkach w okresie przejściowym jest ściśle powiązane z charakterystyką branży, w której działają (Tan i in., 2024).

Ponadto środowisko społeczne jest ważnym czynnikiem CSI. Badania wykazały na przykład, że zaufanie społeczne i kapitał społeczny pomagają ograniczyć CSI (Hasan i in., 2017; Hoi i in., 2018). Co więcej, narodowa kultura korupcji oraz złe środowisko społeczne (np. nieporządek społeczny, kradzieże i przestępczość) mogą zaostrzyć skorumpowane zachowania przedsiębiorstw (Roulet i Touboul, 2015). Ponadto analiza dorobku publikacyjnego z zakresu CSI dowodzi, że siła kapitału społecznego i sieci, a także presja ze strony interesariuszy zewnętrznych działają przeciwko CSI. Dzieje się tak w przypadku wolności prasy (Fiaschi i in., 2017), organizacji pozarządowych (Chircop i in., 2018; Hasan i in., 2017; Mombeuil i in., 2019; Zhao i in., 2014) czy aktywnych inwestorów finansowych (Johnsen, 2003). Surroca i in. (2013) zidentyfikowali presję zewnętrznych interesariuszy w kraju macierzystym jako czynnik przeniesienia zachowań CSI do krajów zależnych, w których występuje mniejsza presja ze strony interesariuszy. Ponadto rolę kapitału społecznego badano także na poziomie hrabstw, głównie w Stanach Zjednoczonych (Chircop i in., 2018; Hasan i in., 2017; Tan i in., 2024).

W ramach tej grupy czynników społecznych ważne są także *normy społeczne* i *wartości kulturowe*. Badacze dowodzą, że oczekiwania interesariuszy różnią się w zależności od odmienności kulturowych i podstawowych norm społecznych (Bommer i in., 1987; Harting i in., 2006; White i Rhodeback, 1992). Inaczej mówiąc, są to regulacje ukryte. Na przykład wartości kulturowe i normy społeczne wpływają na postrzeganie nieetycznych osądów i zachowań. Różnice kulturowe i leżące u ich podstaw normy społeczne mogą wpływać na nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa, szczególnie gdy organizacjom brakuje wrażliwości na te różnice w oczekiwanych standardach etycznego postępowania (White i Rhodeback, 1992). Ilustruje to przypadek organizacji międzynarodowych stojących przed problemem *dylematu* międzykulturowego przekazu wartości etycznych. Na przykład w jednym kraju praktyki organizacyjne mogą spełniać oczekiwania interesariuszy, ale mogą konkurować z podstawowymi wartościami kulturowymi i normami społecznymi w innym kraju, w związku z czym praktyki organizacyjne nie spełniają krajowych standardów postępowania w biznesie (Harting i in., 2006). Zatem różnice te mogą zwiększyć prawdopodobieństwo CSI, jeśli organizacje nie znajdą rozwiązania, aby uporać się z różnicami kulturowymi i leżącymi u ich podstaw normami społecznymi. Dodatkowo literatura przedmiotu dotycząca rozwoju organizacyjnego stanowi podstawę dyskusji na temat różnic międzykulturowych i podejść do „kodeksu etycznego mającego zastosowanie do globalizacji" (White i Rhodeback, 1992). Oprócz różnic w oczekiwaniach interesariuszy, Christie i in. (2003) stwierdzają, że kultura narodowa silnie wpływa na postawy etyczne menedżerów, które z kolei odnoszą się do środowiska zewnętrznego. Dlatego organizacje międzynarodowe muszą włączyć komponent międzykulturowy do swoich kodeksów etycznych, aby przezwyciężyć *dylematy* etyczne (White i Rhodeback, 1992). Harting i in. (2006) pokazują, że kontekst ma znaczenie w relacjach z interesariuszami. Co więcej, normatywna etyka biznesu musi zawsze uwzględniać podstawowe normy społeczne, które stanowią podstawę wartości interesariuszy. Zatem jedynie odzwierciedlając rzeczywistość, w której „jeśli wartość można stworzyć lub przywłaszczyć poprzez przekroczenie lub wykorzystanie oczekiwań interesariuszy, musimy przyznać, że oczekiwania te różnią się w zależności od kultury i kraju" (Harting i in., 2006).

Zewnętrzne uwarunkowania społecznej nieodpowiedzialności z *otoczenia bliższego*, które można odnaleźć w zbiorze literatury przedmiotu, dotyczą: *branży*, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo, jej *konkurencji*, *zasięgu działalności przedsiębiorstw*, a także *bierności interesariuszy*.

Innym istotnym czynnikiem wpływającym na CSI jest wspomniana już *branża* czy *sektor*, w których działa przedsiębiorstwo. Badacze zajmujący się zarządzaniem strategicznym skupili się na tym, czy środowisko przemysłowe zwiększa prawdopodobieństwo nieodpowiedzialności korporacyjnej. Niektóre z tych prac pokazują,

że branża, w której działa organizacja, wpływa na nieodpowiedzialność przedsiębiorstw. Pod tym względem badacze stwierdzają, że w szczególności branże usług profesjonalnych i informacyjnych postępują mniej nieodpowiedzialnie niż gałęzie przemysłu o dużej intensywności produkcyjnej, a także górnictwo, usługi użyteczności publicznej i budownictwo, ponieważ zakłada się, że ich praktyki biznesowe oferują większy potencjał dla działań zwiększających koszty zewnętrzne (Kotchen i Moon, 2012; Strike i in., 2006). Ponadto naukowcy wykazują, że znaczne różnice w standardach i przepisach w różnych branżach zwiększają prawdopodobieństwo nieodpowiedzialności przedsiębiorstw (Pinto i in., 2008). Jednakże Kotchen i Moon (2012) wyjaśniają różnice między branżami wynikające z podlegania niektórych branż większej kontroli publicznej, co wiąże się wówczas z większą nieodpowiedzialnością. Badacze nazywają te branże „branżami kontrowersyjnymi" (np. przemysł tytoniowy, alkoholowy) (Cai i in., 2012; Strike i in., 2006), ponieważ stosują praktyki biznesowe sprzeczne z wartościami społecznymi (Kotchen i Moon, 2012). Podobnie Pinto i in. (2008) wskazują, że w niektórych branżach przyjęto „oczywiste założenia", które ustanawiają nieodpowiedzialne standardy i zachęcają do nielegalnych działań. Branże, w których obowiązują nieodpowiedzialne standardy, pozwalają organizacjom na unikanie społecznie odpowiedzialnych zachowań, co zwiększa prawdopodobieństwo popełnienia wykroczenia. Branże te są często kojarzone z niskim poziomem kontroli rządowej. Podobnie inne prace pokazują, że ogólnie przyjęte nieetyczne praktyki i nieodpowiedzialny sposób myślenia w branży ewoluują z powodu braku egzekwowania prawa przez rząd (Armstrong, 1977; Harting i in., 2006). Waters (1978) odkrywa, że w takich nieetycznych branżach nawet nieangażowanie się w nieodpowiedzialne praktyki jest niezwykle kosztowne dla organizacji (Küberling-Jost, 2018).

Badając czynniki branżowe z perspektywy *konkurencyjności*, autorzy wykazują, że poziom konkurencji wpływa na nieodpowiedzialność przedsiębiorstw. Mówiąc dokładniej, naukowcy twierdzą, że ostra konkurencja i presja konkurencyjna mogą motywować organizacje do angażowania się w nieodpowiedzialne praktyki w celu utrzymania swojej konkurencyjności, a nawet przetrwania (Blumberg i Lin-Hi, 2015; McMahon, 1999). W tym kontekście Keig i in. (2015) kontrowersyjnie proponują, żeby konkurenci prowadzący nieodpowiedzialne praktyki wpływali na inne organizacje, aby uczestniczyły w nieodpowiedzialności korporacyjnej w celu utrzymania konkurencyjności w branży. Może to skutkować jednorodnością nieodpowiedzialnych organizacji w branży. Według Campbella (2007) poziom konkurencji może zwiększyć występowanie CSI. To podejście jest zaprezentowane przez Atay i Terpstra-Tong (2020) na przykładzie przemysłu wydobywczego. Boudier i Bensebaa (2011) argumentują, że intensywność konkurencji może wyjaśniać nieodpowiedzialne zachowanie przedsiębiorstwa w zakresie odpadów niebezpiecznych. Natomiast z punktu widzenia niedoborów Pinto i in. (2008) twierdzą, że silna i oligopolistyczna

konkurencja obejmująca stosunkowo niezróżnicowane produkty i częste negocjacje cenowe korzysta z najważniejszych nacisków zewnętrznych prowadzących do nieodpowiedzialności przedsiębiorstw. Opierając się na podejściu zasobowym, w celu oceny prawdopodobieństwa nieodpowiedzialności korporacyjnej, Strike i in. (2006) sugerują, że w szczególności organizacje o zasięgu międzynarodowym mogą zwiększyć swoje zasoby i możliwości w celu koordynowania i monitorowania spółek zależnych. W związku z tym organizacje działające w ten sposób mają tendencję do pójścia na kompromis w sprawie standardów etycznych, co z kolei nadwyręża zapas ich zasobów i możliwości (Küberling-Jost, 2018).

Zasięg działalności przedsiębiorstw, zwłaszcza międzynarodowy, również pojawia się w publikacjach. Większość badań oceniających zmienne z otoczenia przedsiębiorstw związanych z CSI przeprowadzono w obszarze biznesu międzynarodowego, szczególnie w odniesieniu do przedsiębiorstw międzynarodowych (MNE). Jak podsumowali Nieri i Giuliani (2018), istniejące badania dotyczące biznesu międzynarodowego podkreślają, że CSI może być powiązany z warunkami instytucjonalnymi w kraju pochodzenia lub kraju przyjmującym, to znaczy kraje o słabych instytucjach mogą zachęcać do nieodpowiedzialnych praktyk (Boudier i Bensebaa, 2011; Matten i Moon, 2005; 2008; Surroca i in., 2013). Opierając się głównie na teorii instytucjonalnej (North, 1990) i teorii neoinstytucjonalnej (DiMaggio i Powell, 1983), badania te w szczególności zajmują się implikacjami otoczenia instytucjonalnego w kraju pochodzenia i kraju przyjmującym, a także zróżnicowanym wpływem instytucji formalnych i nieformalnych na prawdopodobieństwo wystąpienia CSI przedsiębiorstw wielonarodowych. Dowody empiryczne sugerują, że regulacje specyficzne dla danego kraju są kluczowym czynnikiem ułatwiającym CSI przedsiębiorstw międzynarodowych. Firmy te przenoszą praktyki ze swoich central do spółek zależnych w krajach o łagodnych przepisach i niskich standardach. Strike i in. (2006), wykorzystując analizę zasobów, jako pierwsi wykazali, że przedsiębiorstwa wielonarodowe działające w słabych środowiskach instytucjonalnych o niskich standardach środowiskowych i społecznych mogą działać nieodpowiedzialnie. Surroca i in. (2013) przeanalizowali regulacje jako prekursory przenoszenia zachowań CSI do krajów zależnych. Keig i in. (2015) udzielili empirycznego wsparcia dotyczącego roli formalnej i nieformalnej korupcji instytucjonalnej w zwiększaniu prawdopodobieństwa wystąpienia CSI w przedsiębiorstwach wielonarodowych, natomiast Lund-Thomsen i in. (2016) skupili się na roli globalnych łańcuchów wartości, które dzięki swoim sprzecznym standardom zwiększają szansę zachowań CSI w klastrach MŚP w krajach rozwijających się (Iborra i Riera, 2022).

Jednym z interesujących czynników CSI jest *bierność innych interesariuszy*. Oprócz rządu, agencji regulacyjnych i uczestników branży, bierność innych interesariuszy, takich jak obywatele, wynikająca z ogólnego braku zainteresowania

organizacją lub niektórymi działaniami podejmowanymi przez organizację, wpływa na prawdopodobieństwo wystąpienia CSI. Z logicznego punktu widzenia ten brak zainteresowania wynika z tego, że interesariusze nie opracowali map poznawczych swojego otoczenia (Basu i Palazzo, 2008; Ring i Rands, 1989). Ten brak map poznawczych organizacji angażujących się w nieodpowiedzialne praktyki skutkuje biernością. Na przykład brak reakcji ofiar i osób postronnych na krzywdę wyrządzoną przez organizację wpływa na prawdopodobieństwo nieodpowiedzialności korporacyjnej, ponieważ brak reakcji może zostać zinterpretowany przez organizację, że ofiara chce doznać krzywdy. Z kolei organizacja nie ocenia swojego działania jako wyrządzającego szkodę (Tsang, 2002). Autor sugeruje, że nieodpowiedzialne zachowanie organizacji można powstrzymać, gdy zasady etyczne i moralne uwypuklają się w reakcjach lub protestach ofiar. McMahon (1999) opisuje reakcje zewnętrznych interesariuszy w kategoriach władzy, podkreślając, że są to reakcje odnoszące się do implikacji społecznych interpretowanych jako prawa lub uprawnienia. Co więcej, reakcja lub protest mogą dać innym zainteresowanym możliwość sprawdzenia rzeczywistości, podkreślając moralne znaczenie działań organizacji. Jednakże Surroca i in. (2013) pokazują w swoim badaniu, że rosnące naciski interesariuszy mogą również prowadzić do przenoszenia nieodpowiedzialnych praktyk z centrali do spółki zależnej, przy czym gorsze regulacje zmniejszają przejrzystość nieodpowiedzialnych praktyk (Küberling-Jost, 2018).

Społeczny wymiar działalności przedsiębiorstw najczęściej charakteryzuje się trudnościami w uchwyceniu rzeczywistego obrazu, głównie ze względu na jego organiczną niedookreśloność, zmienność, dynamizm, niepowtarzalność zdarzeń. Jakiekolwiek jednoznaczne wnioskowanie z oceny tegoż wymiaru jest nieuprawnione, a dla złagodzenia owej turbulencji i braku pewności pojawia się możliwość rozpatrywania problematyki społecznej w kontekście sytuacyjnym. Stąd zawsze istotne i aktualne są identyfikowanie hipotetycznych i weryfikacja rzeczywistych uwarunkowań. Jak wynika z powyższej analizy, antecedencje CSI są złożone i pełne dylematów. Ponadto wzrostowy charakter koncepcji CSI nie uwzględnia jeszcze wielu innych czynników, które mogą się okazać istotne z punktu widzenia walki z negatywnymi konsekwencjami społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, co stanowi pole do dalszych wielowymiarowych i wielokierunkowych badań.

3.4. Konsekwencje społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

Jednym z najważniejszych składników koncepcji społecznej nieodpowiedzialności jest ocena jej konsekwencji dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Konsekwencje działań zaliczanych do CSI to szkody/korzyści oraz możliwe reakcje na nie, czyli sprostowanie/zadośćuczynienie szkodzie, brak reakcji lub reakcja niepełna. Istotnym elementem są reakcje interesariuszy i dalej konsekwencje dla organizacji.

Interesariusze wewnętrzni będący adresatami społecznie nieodpowiedzialnych działań to: *właściciele/akcjonariusze/udziałowcy*, *menedżerowie* i *pracownicy*. Negatywne efekty CSI są widoczne w wielu obszarach działalności przedsiębiorstwa, przede wszystkim w: *finansach* i *strategii korporacyjnej*, *strukturze przywództwa*, a także w stwarzaniu warunków dla ładu korporacyjnego (*corporate governance*).

Wśród badań dotyczących konsekwencji CSI dla akcjonariuszy należy wymienić te, w których badacze rozważają wpływ CSI na bogactwo akcjonariuszy poprzez wyniki finansowe (Barnea i Rubin, 2010; Chen i in., 2018). Ważnym *dylematem* jest zależność między obszarem ekonomicznym a etycznym CSI. Do ciekawych wniosków doszedł w swoim badaniu teoretycznym Demacarty (2009), odkrywając że zyski finansowe CSR i CSI są średnio takie same. W późniejszych badaniach empirycznie analizowano wspomniane konsekwencje CSI dla wyników finansowych (Denommee-Gravel i Kim, 2019; Kanuri i in., 2020; Kim i in., 2018; Lenz i in., 2017; Price i Sun, 2017; Sun i Ding, 2020), pozytywny związek między CSI a ryzykiem finansowym (Kölbel i in., 2017; Oikonomou i in., 2012) oraz polityką dywidendową, w ramach której wypłata dywidendy jest bardziej stabilna w przypadku przedsiębiorstw charakteryzujących się wysoką CSR niż CSI (Benlemlih, 2019). Dowody są mieszane i zwracają uwagę na takie kwestie, jak domeny CSI i ich różny wpływ na wydajność, a także czas trwania tych efektów.

Z analizy literatury przedmiotu (Küberling-Jost, 2018) wynika, że nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa w największym stopniu wpływa na legitymację organizacji i prowadzi do rosnących strat finansowych dla organizacji. W rezultacie nieodpowiedzialne zachowanie jest kosztowne i może również prowadzić do stopniowego wzrostu kosztów. Dokonując ogólnego przeglądu nieodpowiedzialności przedsiębiorstw, badacze wykazują, że organizacje te borykają się z wyższymi składkami ubezpieczeniowymi, karami, kosztami naprawiania szkód (Chiu i Sharfman, 2018) oraz kosztami odszkodowań (Armstrong i Green, 2013). W bardziej szczegółowym badaniu Muller i Kräussl (2011) opisują, jak po katastrofie ekologicznej organizacje inwestują w darowizny, aby wygenerować „kapitał reputacji", zwiększając wartość organizacji i wzmacniając relacje z ważnymi interesariuszami (np. działania BP po wycieku ropy). Jednakże taka potencjalna reakcja strategiczna zależy od tego, ile wartości zostaje utracone, która szkoda jest większa w przypadku niektórych organizacji, podczas negatywnych wydarzeń, niż w przypadku innych (Knight i Pretty, 1999; Muller i Kräussl, 2011). Chociaż jednym z wymiarów nieodpowiedzialności przedsiębiorstw jest zachowanie zgodne z rolą akcjonariusza (*teoria stockholders*),

autorzy pokazują również, że nieetyczne działania prowadzą do niższych cen akcji i bogactwa akcjonariuszy (Frooman, 1997; Harting i in., 2006; Muller i Kräussl, 2011). Oprócz strat finansowych ścisły związek nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa z niemoralnością i niesprawiedliwością powoduje, że jednostki reagują silnymi emocjami i zachowaniami, co może skutkować ryzykiem co do przetrwania organizacji. W skrajnym przypadku nieodpowiedzialność korporacyjna może prowadzić do upadku organizacji (Aguilera i in., 2007; Armstrong i Green, 2013; Chiu i Sharfman, 2016; Küberling-Jost, 2018). W części badań konsekwentnie wyrażany pogląd jest taki, że negatywny wizerunek firmy związany z zachowaniami CSI, takimi jak korupcja w korporacji, nielegalność i niewłaściwe postępowanie, negatywnie wpływa na wyniki firmy na giełdzie (Afrin i in., 2022; Davidson i in., 1994; Price i Sun, 2017). Ten negatywny wpływ prawdopodobnie z czasem będzie się nasilał (Flammer, 2013), a nawet może wystąpić efekt domina w branży. Ponadto reakcje inwestorów na CSI mogą stać się bardziej negatywne, gdy media, które je omawiają, mają wyższy poziom wpływu i wiarygodności, dostarczają jaśniejszych i bardziej wiarygodnych informacji lub używają bardziej negatywnego tonu w swoich relacjach z CSI (Carberry i in., 2018; Harjoto i in., 2022; Kim i in., 2022). Jednak relacje medialne na temat zachowań CSI wielu firm mogą prowadzić do tego, że interesariusze będą mieli bardziej stronnicze atrybucje przyczynowe zdarzeń CSI, niż same relacje dotyczące zachowań CSI pojedynczej firmy, łagodząc w ten sposób sankcje interesariuszy wobec niej (Liu i in., 2022). Ponadto czynniki branżowe i firmowe mogą wpływać na negatywną relację między CSI a wynikami rynku. Na przykład negatywny wpływ CSI na wyniki rynkowe utrzymuje się dłużej w kontekście dużej dynamiki, dużej intensywności konkurencji i niskich możliwości (Sun i Govind, 2022). I odwrotnie, negatywny związek między CSI a wynikami rynkowymi firmy jest łagodzony poprzez silniejsze zarządzanie przedsiębiorstwem, na co składają się takie czynniki, jak wysoki odsetek niezależnych dyrektorów oraz wysoki odsetek dyrektorów posiadających wiedzę prawniczą (Carberry i in., 2018; Dharwadkar i in., 2021). CSI może również negatywnie wpływać na wyniki księgowe (Haslem i in., 2017; Kang i in., 2016; Testa i in., 2018). Ponadto badacze odkryli, że chociaż CSI negatywnie wpływa na długoterminowe wyniki księgowe przedsiębiorstw (Baucus i Baucus, 1997; Zhong i in., 2022), może również zwiększać poziom krótkoterminowych wyników księgowych (Ferris i in., 2021; Windsor, 2013). Co więcej, wpływ CSI na wyniki finansowe firmy jest ściśle powiązany z jej lokalizacją. Na przykład zachowanie CSI w kontekście, w którym przedsiębiorstwa charakteryzują się niskim poziomem konkurencji, może pomóc im zaoszczędzić koszty, a tym samym przyczynić się do poprawy ich wyników finansowych (Kim i in., 2018). Jednakże, gdy przedsiębiorstwa przyjmują strategie przywództwa kosztowego lub dywersyfikacji, pozytywny związek między CSI a wynikami finansowymi

słabnie. Dzieje się tak, ponieważ stosowanie tych strategii ogranicza możliwości firm w zakresie oszczędności kosztów i zwiększa prawdopodobieństwo ukarania ich przez interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych (Chen i in., 2018). Ponadto badania wykazały, że CSI może negatywnie wpływać na inne czynniki wyników finansowych, takie jak zwiększanie poziomu ryzyka finansowego (Kölbel i in., 2017; Oikonomou i in., 2012) oraz ryzyko idiosynkratyczne (Price i Sun, 2017), ceny pierwszej oferty publicznej (IPO) (Huang i in., 2021), a także koszty kredytu bankowego (Becchetti i Manfredonia, 2022).

Wspomniane *strategie korporacyjne* odgrywają również ważną rolę w określaniu konsekwencji dla interesariuszy. Przedsiębiorstwa angażujące się w działania CSI mogą następnie zaangażować się w dodatkowe działania w zakresie CSR, aby uniknąć sankcji dla interesariuszy (Du i in., 2016). Jednak takie podejście może być nieskuteczne (Kang i in., 2016). Co więcej, badacze pokazują, że firmy, które częściej stosują CSI, np. po szkodzie dla środowiska naturalnego, prawdopodobnie będą szybciej przekazywać datki na cele charytatywne, mając nadzieję na rekompensatę wartości dla akcjonariuszy utraconą w wyniku wspomnianej szkody, poprzez kapitał reputacji wygenerowany przez społecznie odpowiedzialne zaangażowanie (Muller i Kraussl, 2011). Ponadto badania wykazały, że firmy angażujące się w działania CSI używają bardziej zwodniczego i dwuznacznego języka w późniejszej komunikacji (Perks i in., 2013). Zaangażowanie CSI może mieć również konsekwencje dla ładu korporacyjnego. Na przykład po zdarzeniu CSI zarząd spółki może zarządzić zmianę dyrektora generalnego oraz dokonać zmiany dyrektorów wewnętrznych i zewnętrznych w odpowiedzi na naciski różnych interesariuszy dotyczące legitymizacji (Aharony i in., 2015; Chiu i Sharfman, 2018; Haslem i in., 2017). Ponadto przedsiębiorstwa mogą dodawać do zarządu dyrektorów posiadających wiedzę prawniczą po incydencie CSI, aby usprawnić monitorowanie niewłaściwego postępowania i oszustw kierownictwa przedsiębiorstwa oraz zapobiec potencjalnemu ryzyku sporów sądowych (Dharwadkar i in., 2021). Po ujawnieniu publicznych informacji o CSI w państwie przyjmującym korporacja wielonarodowa prawdopodobnie zwiększy swoje wysiłki w kierunku kontroli informacji lub zmniejszenia kontroli kapitałowej nad swoimi spółkami zależnymi w tym kraju, aby uniknąć przeniesienia szkody dla reputacji spowodowanej incydentem CSI na inne zagraniczne spółki zależne (Wang i Li, 2019). CSI może również negatywnie wpłynąć na realizację *celów korporacyjnych*. Na przykład Hawn (2020) stwierdza, że relacje medialne dotyczące wydarzeń CSI nie tylko zmniejszają prawdopodobieństwo pomyślnych transgranicznych fuzji i przejęć (M&A) w przypadku korporacji wielonarodowych z gospodarek wschodzących, ale także wydłużają czas ich realizacji. Również ci badacze zauważyli, że CSI może negatywnie wpłynąć na legitymację i reputację firmy (Nardella i in., 2020; Seele i Gatti, 2017; Shea i Hawn, 2019).

Kolejną grupą interesariuszy wewnętrznych są *menedżerowie*. Iborra i Riera (2022) przeprowadziły analizę, która wykazała, że badania dotyczące konsekwencji dla tej grupy interesariuszy dotyczą sposobu, w jaki menedżerowie zarządzają swoimi procesami księgowymi (Hoi i in., 2013; Lin i in., 2019). Badacze doszli do wniosku, że przedsiębiorstwa zachęcające do nieodpowiedzialnych działań mogą być narażone na większe ryzyko podatkowe. Barr i in. (2020) wskazują, że podejmowanie ryzyka w przypadku CSI jest karane. Tymczasem inne artykuły skupiały się na decyzjach strategicznych wynikających z CSI. Kotchen i Moon (2012) doszli do wniosku, że niektóre przedsiębiorstwa wykorzystują CSR jako sposób na zrównoważenie CSI i znaleźli dowody na heterogeniczność wśród branż, w których wpływ jest silniejszy – czyli w branżach o większej kontroli publicznej. Inne decyzje zarządcze związane z CSI to rodzaj sukcesji (wewnętrzna czy zewnętrzna) (Chiu i Sharfman, 2018) czy wpływ CSI na powodzenie przejęcia (Hawn, 2021). Ogólnym wnioskiem z przeglądu literatury przedmiotu (Küberling-Jost, 2018) jest to, że nieodpowiedzialność przedsiębiorstw prowadzi do wzrostu niedobrowolnej rotacji menedżerów, przy czym sukcesja wewnętrzna jest napędzana głównie przez rynek. Dowody wskazują, że zainteresowane strony zwracają większą uwagę na kwestie nieetyczne organizacji i członków zarządów, naciskając, aby podjęli odpowiednie działania. Patrząc bardziej bezpośrednio na rotację dyrektorów generalnych, Chiu i Sharfman (2016) wskazują, że dyrektorzy generalni mogą nie zostać zwolnieni natychmiast po skandalu związanym z nieodpowiedzialnością, ale zamiast tego najpierw spotkają się z ostrą krytyką, zanim w dłuższej perspektywie zostaną usunięci ze stanowiska i przeniesieni na niższe szczeble zarządzania. Autorzy doszli do wniosku, że organizacje najczęściej wybierają kandydata wewnętrznego w ramach rekrutacji wewnętrznej, aby zmniejszyć ryzyko powtórzenia niepowodzenia polegającego na niespełnieniu oczekiwań i żądań interesariuszy. W ten sposób organizacje dążą do przywrócenia legitymacji i reputacji wśród interesariuszy. Ponadto organizacje o wysokim poziomie nieodpowiedzialności korporacyjnej wykazują również wzrost obrotów sukcesyjnych ze względu na prawdopodobieństwo „niedopasowania" wzorca dyrektora generalnego do niestabilnego otoczenia. Co więcej, nieodpowiedzialna organizacja osadzona w zmiennym środowisku jest pod większą obserwacją ze strony interesariuszy i oczekuje się, że zareagują, głównie zmianą dyrektora generalnego.

Pracownicy są dość zaniedbaną grupą interesariuszy, jeśli chodzi o identyfikację konsekwencji CSI. W odniesieniu do konsekwencji dla pracowników Antonetti i in. (2021) doszli do wniosku, że CSI negatywnie wpływa na zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia miejsc pracy i przyciągania osób poszukujących pracy. Niektóre badania dotyczyły konsekwencji dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, wplatając w tę pierwszą grupę rozważania o pracownikach. Opierając się na koncepcji

pamięci zbiorowej i uwzględniając horyzonty czasowe (krótko- i długoterminowe), Mena i in. (2016) opracowali opisany w niniejszej monografii model teoretyczny wyjaśniający, dlaczego wydarzenia CSI są zapominane. Autorzy ci dochodzą do wniosku, że CSI wpływa na interesariuszy zarówno wewnętrznych (pracowników), jak i zewnętrznych (konsumentów, konkurentów, media i organizacje społeczeństwa obywatelskiego). W wyniku wkładu teoretycznego Meny i in. (2016) przeprowadzono dalsze badania empiryczne potwierdzające mechanizm zbiorowego zapominania (Nardella i in., 2020; van den Broek i in., 2017). Inni badacze określili CSI jako moderatora pewnych konsekwencji dla przedsiębiorstwa, takich jak ocena praktyk CSR lub twierdzeń etycznych (Mombeuil i Zhang, 2020; Peppas i Yu, 2007) lub jako moderatora wpływu emocji na wyniki (Dang i Nguyen, 2021; Zolotoy i in., 2021). Lee i in. (2019) znaleźli dowody na wpływ tej metody na związek między nadmierną pewnością siebie dyrektora generalnego (ta grupa interesariuszy została opisana powyżej) a ryzykiem załamania cen akcji. Inne rodzaje reakcji interesariuszy CSI również wzbudziły zainteresowanie naukowców. Na przykład osoby poszukujące pracy rzadko reagują negatywnie na zachowanie CSI pracodawców, którzy dominują na rynku, a takie negatywne reakcje, które występują, są dodatkowo łagodzone przez stopień zainteresowania osoby poszukującej pracy (Antonetti i in., 2021). Jednakże gdy CSI negatywnie wpływa na pracowników (np. niewypłacone wynagrodzenia) lub powoduje moralny gniew, pracownicy mają tendencję do karania zachowań CSI (Earle i in., 2010). Tymczasem negatywne reakcje inwestorów na transgresyjne CSI nasilają się, gdy poprzednie CSR i CSI przedsiębiorstwa występują w tej samej domenie, podczas gdy ich negatywne reakcje na przypadkowe CSI są w tym kontekście osłabione.

Innym ważnym elementem łączącym menedżerów z pracownikami są *cechy przywódców*. Badania w literaturze dotyczącej etyki koncentrują się na cechach osobowych członków organizacji i najwyższego kierownictwa jako kreatorów nieodpowiedzialnych praktyk. Na przykład Blumberg i Lin-Hi (2015) badają organizacje charakteryzujące się zachowaniem „wybierania wiśni". Koncentrowanie się na „robieniu dobra", a nie na „unikaniu złych" praktyk prowadzi do coraz bardziej nieodpowiedzialnych praktyk biznesowych. Pokazują, że nieodpowiedzialne praktyki biznesowe mogą powodować zdemotywowane zachowania wśród członków organizacji. Badając konsekwencje behawioralne z perspektywy racjonalizacji moralnej, Tsang (2002) wskazuje, że jednostki mogą się angażować w coraz bardziej skrajne niemoralne zachowania, aż przerodzą się one nawet w okrucieństwo. Co więcej, osoby racjonalizujące niemoralne zachowanie „maskują agresywną naturę swoich zachowań wobec siebie" (Tsang, 2002, s. 46). Ponadto badania pokazują, że nieodpowiedzialność przedsiębiorstw może skutkować utratą miejsc pracy. To z kolei może prowadzić do problemów psychicznych, nadużywania narkotyków

i alkoholizmu (McMahon, 1999; Windsor, 2013). Zostało to udokumentowane w przypadku zamknięcia fabryki Chryslera w Kenosha w stanie Wisconsin (Küberling-Jost, 2018).

Większość badań nad konsekwencjami CSI dotyczy negatywnego wpływu na *interesariuszy zewnętrznych*, takich jak m.in.: *konsumenci*, *inwestorzy*, *grupy aktywistów*, *media*, *organizacje pozarządowe*, *społeczeństwo* czy *środowisko naturalne*. Konsekwencje CSI obejmują zmiany w emocjach, postawach, intencjach zakupowych konsumentów, wynikach finansowych poprzez zachowania inwestorów oraz zmiany w reputacji firmy (Iborra i Riera, 2022). Do ważnych obszarów rozważań w tej części należy zaliczyć także: *system i strukturę rządową*, *strukturę branżową*, *koszty ekologiczne*, *koszty społeczne*, *reakcję innych interesariuszy*.

W wielu publikacjach wśród celów badań dotyczących wpływu CSI na interesariuszy występuje zrozumienie reakcji konsumentów, czyli zachowań zakupowych i intencji zakupu, emocji konsumentów i zmiennych demograficznych wyjaśniających te reakcje. Vassilikopoulou i in. (2005) jako pierwsi opisali zachowania zakupowe konsumentów w odniesieniu do CSR i CSI. Ustalili, że konsumenci zgłaszali, iż poprzez swoje zachowania zakupowe nagradzają przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne i karzą te społecznie nieodpowiedzialne. Od tego czasu inni badacze zajmowali się tą kwestią (Ferreira i Ribeiro, 2017; Shea i Hawn, 2019) i doszli do wniosku, że istnieją różnice w zamiarze zakupu w zależności od tego, czy miało miejsce zdarzenie z zakresu CSR, czy CSI. Jeśli chodzi o reakcje konsumentów, badacze przeanalizowali także inne zachowania emocjonalne wywodzące się z CSI, takie jak tzw. negatywna poczta pantoflowa (WOM), bojkoty, skargi, protesty i reakcje emocjonalne na wykroczenia moralne, w tym złość, pogardę i nienawiść do marki (Allen i in., 2020; Antonetti i Maklan, 2018; Sweetin i in., 2013). W tym kontekście Antonetti ze współpracownikami przeanalizowali czynniki poprzedzające reakcje emocjonalne konsumentów na CSI, uwzględniając takie elementy, jak tożsamość społeczna lub narodowa z ofiarą, poczucie współczucia wobec ofiar (Antonetti i Maklan, 2016a; 2016b) czy poczucie złości moralnej wobec przedsiębiorstwa (Antonetti i Valor, 2021). Antonetti (2020) również dokonał przeglądu literatury na temat emocji konsumenckich, koncentrując się na gniewie jako reakcji na CSI. Istniejące badania dowodzą jednak, że reakcje konsumentów na zachowania CSI są sprzeczne (Valor i in., 2022). Z jednej strony konsumenci mogą wykazywać szereg negatywnych reakcji na zachowania CSI, takich jak negatywne oceny lub postawy przedsiębiorstw (Antonetti i Anesa, 2017; Antonetti i Maklan, 2016b), zmniejszone intencje zakupowe (Sweetin i in., 2013), negatywna komunikacja ustna (Antonetti i Anesa, 2017; Antonetti i Maklan, 2018; Grappi i in., 2013a) czy bojkoty marek (Scheidler i Edinger-Schons, 2020). Jednak konsumenci mogą również tolerować zachowanie CSI. Poprzez serię badań eksperymentalnych

lub scenariuszy badacze starali się wyjaśnić mechanizmy leżące u podstaw reakcji konsumentów na zachowania CSI oraz czynniki wpływające na te reakcje (Husnain i in., 2020; Vollero i in., 2020). Inne prace dostarczają dowodów empirycznych na zmienne demograficzne wyjaśniające reakcje konsumentów, takie jak płeć czy kraj pochodzenia (Ferreira i Ribeiro, 2017; Wagner i in., 2008). Wreszcie niektórzy autorzy badający negatywny wpływ CSI na reputację przeanalizowali opinię publiczną, a nie konsumentów (Rothenhoefer, 2019). Z tych badań wynika, że negatywne reakcje konsumentów na CSI mogą być mediowane oceną dotyczącą szkodliwości i dotkliwości własnych zachowań konsumentów w zakresie CSI (Antonetti i Maklan, 2016b), przypisaniem winy (Scheidler i Edinger-Schons, 2020) oraz postrzeganiem niemoralności (Antonetti i Anesa, 2017). Co więcej, gdy zachowanie CSI pochodzi od przedsiębiorstwa zlokalizowanego w określonym kraju (Shea i Hawn, 2019), gdy istnieje ścisły związek między konsumentem a marką (Antonetti i Anesa, 2017) lub gdy konsument ma tę samą tożsamość etniczną co wskazana ofiara CSI (Antonetti i Maklan, 2018), reakcje konsumentów na takie zachowania są bardziej negatywne. Jeżeli jednak ideologia konsumencka jest konserwatywna (Jasinenko i in., 2020), a konsumenci mieli dobre doświadczenia z przedsiębiorstwem przed wydarzeniem CSI (Peasley i in., 2021) lub gdy bezpośrednio czerpali korzyści ze społecznie nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa (Scheidler i Edinger-Schons, 2020), wówczas negatywne reakcje konsumentów są wyraźnie złagodzone (Iborra i Riera, 2022; Tan i in., 2024).

Druga grupa *interesariuszy zewnętrznych*, która została poddana analizie, to *aktywiści/działacze*. W tym względzie badania skupiły się na cechach, które wyjaśniają uwagę lub milczenie dziennikarzy na temat CSI, np. ocena przez żurnalistów reakcji interesariuszy na CSR/CSI, doniesienia w mediach o dużym zasięgu lub postrzeganie przez dziennikarzy tych problematyk (Lee i in., 2013; McMahon, 1999; Stäbler i Fischer, 2020; Tench i in., 2007), a także wpływ informacji o praktykach CSI przedsiębiorstw na aktywistów.

W odniesieniu do *inwestorów* i wpływu CSI na wartość przedsiębiorstw Chatterji i Toffel (2010) przedstawili dowody na negatywny wpływ na zachowania inwestorów i przedsiębiorstw w przypadku zmiany ratingów CSI w celu złagodzenia sankcji inwestorów, natomiast Groening i Kanuri (2018) badali wpływ na wartość przedsiębiorstw tworzony przez reakcje inwestorów zewnętrznych na te same wiadomości na temat działań CSR i CSI. W innych badaniach oceniano szkodliwy wpływ CSI na wartość marki (Harjoto i Salas, 2017; Huber i in., 2011), wyniki ekonomiczne (Walker i in., 2019) czy reputację korporacji w obszarze biznesu międzynarodowego (Wang i in., 2011). Ponadto, jeśli chodzi o reputację, Nunes i in. zbadali szkodliwe skutki CSI dla łańcucha dostaw i zanieczyszczeń środowiskowych wśród partnerów przedsiębiorstwa (Nunes, 2018; Nunes i in., 2020).

Innym obszarem godnym uwagi z perspektywy oceny konsekwencji CSI jest *system i struktura rządowa* (Küberling-Jost, 2018). Praktyki nieodpowiedzialności korporacyjnej naruszające regulacje prawne skutkują procesami sądowymi i często karami prawnymi dla organizacji, które obejmują koszty rozliczeń lub honoraria reprezentacyjne (Harting i in., 2006). Według Froomana (1997) przykładem naruszenia przepisów prawa jest przypadek odmowy przez organizację przestrzegania standardów bezpieczeństwa pracy, które wpływają na bezpieczeństwo jej pracowników. Ogólny wniosek płynący z badań jest taki, że system prawny „najlepiej egzekwuje minimalne zachowanie" (Frooman, 1997). Inne spojrzenie z badań nad systemem rządowym pokazuje, że nieodpowiedzialność korporacyjna może skutkować zaangażowaniem instytucji lub organów regulacyjnych w nieodpowiedzialne praktyki. Na przykład ma ono miejsce, gdy instytucje lub organy regulacyjne nie stosują drobnych praktyk związanych z nieodpowiedzialnością korporacyjną ze względu na standardy branżowe umożliwiające działanie na marginesie zgodności (Harting i in., 2006).

Ciekawym wątkiem badawczym są także konsekwencje związane ze *strukturą branży*, w której działa przedsiębiorstwo. I w tym obszarze badacze wskazują, że nagromadzenie nieodpowiedzialności przedsiębiorstw w branży może skutkować pojawieniem się nieodpowiedzialnych praktyk, które są powszechnie akceptowane (Pinto i in., 2008). Jednakże z punktu widzenia zasobów może to nie zapewnić organizacjom długoterminowej przewagi strategicznej, ponieważ nieodpowiedzialne zachowanie jest zwykle łatwe do naśladowania, gdy staje się powszechną praktyką w branży (Harting i in., 2006).

Społeczeństwo jest również ważnym interesariuszem zewnętrznym, który ponosi koszty społecznie nieodpowiedzialnych zachowań przedsiębiorstw. W badaniach na temat *kosztów społecznych* CSI udowodniono, że oprócz wpływu na jakość partnerów sieciowych, nieodpowiedzialność korporacyjna wpływa na większy dobrobyt społeczny, generując koszty społeczne i koszty związane z dobrobytem ludzi. W szczególności McMahon (1999) udowadnia, że koszty społeczne powstają, gdy przedsiębiorstwo wyprowadza się ze społeczności lokalnej po ujawnieniu swojej społecznej nieodpowiedzialności. Przykładowo organizacje przenoszące działalność do innych krajów powodują utratę dochodów podatkowych (McMahon, 1999; Windsor, 2013). CSI może prowadzić do łamania praw człowieka, a w najgorszym przypadku do utraty życia ludzkiego (Blumberg i Lin-Hi, 2015; Mena i in., 2016).

Środowisko naturalne w nomenklaturze CSR nazywane jest „milczącym interesariuszem", który poprzez CSI narażony jest na szeroko pojęte *straty ekologiczne*. Najbardziej oczywistą szkodą ekologiczną jest zanieczyszczenie środowiska naturalnego. Naukowcy wskazują, że szkody w środowisku mogą być wyrządzane celowo lub niezamierzenie, ale szkodzić konkretnym interesariuszom (Pearce i Manz, 2011;

Strike i in., 2006). Szkody ekologiczne mogą obejmować również utratę gruntów i dobrej jakości wody. Mieszkańcy tych społeczności mogą stracić środki do życia (Frooman, 1997). Jednak nieodpowiedzialność przedsiębiorstw w tym zakresie może również generować rozległe szkody wpływające na szereg interesariuszy i całe społeczeństwo (Mena i in., 2016).

Reakcja innych interesariuszy jest istotną konsekwencją społecznie nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa. Organizacje działające w sposób nieetyczny tracą swoją legitymację z powodu generowanej niepewności wśród zewnętrznych interesariuszy (Blumberg i Lin-Hi, 2015; Chiu i Sharfman, 2016; Jackson, 1998; Lin-Hi i Müller, 2013; Mena i in., 2016; Sullivan i in., 2007; Zeidan, 2013). Według Armstronga i Greena (2013) straty w zakresie reputacji i wiarygodności są przeszło siedmiokrotnie większe w porównaniu z karami prawnymi. Inne wyjaśnienie występujące w literaturze przedmiotu opisuje niepewność wynikającą z naruszenia oczekiwań interesariuszy, ponieważ społeczeństwo oczekuje od organizacji przynajmniej unikania nieodpowiedzialnych praktyk (Lin-Hi i Müller, 2013). Zatem interesariusze mogą zareagować na nieodpowiedzialność korporacyjną bojkotem organizacji, np. gdy stosują negatywną strategię szeptaną, karząc markę mniejszą intencją zakupu i protestami (Antonetti i Maklan, 2016; Grappi i in., 2013b; Murphy i Schlegelmilch, 2013; Sweetin i in. 2013). Co więcej (jak już wcześniej wspomniano), Antonetti i Maklan (2016) uważają, że konsumenci mają chęć zemsty i okazują swoje negatywne emocje moralne. Opierając się na teorii sieci społecznościowych, nieodpowiedzialność przedsiębiorstw może również prowadzić do nierówności w sieciach, w wyniku czego poszczególni partnerzy ponoszą straty pod względem reputacji i rentowności, a nawet opuszczają sieć. Po ujawnieniu nieodpowiedzialności korporacyjnej partnerzy sieciowi mogą się zdystansować od partnerów nieodpowiedzialnych (Sullivan i in., 2007). Inni badacze z dziedziny psychologii sugerują, że postrzeganie naruszonych zasad moralnych determinuje oburzenie moralne. Zgodnie z tą logiką nieodpowiedzialne działania organizacji mogą wywołać u obserwatora poczucie „słusznej złości lub moralnego oburzenia", nawet jeśli to nie dotyczy go bezpośrednio (Antonetti i Maklan, 2016). Mówiąc dokładniej, obserwatorzy mający tę samą tożsamość co ofiara odczuwają większe oburzenie moralne spowodowane niepotwierdzeniem wspólnej normy moralnej. W podobnym duchu Lange i Washburn (2012) pokazują, że obserwatorzy próbują przypisać odpowiedzialność moralną za nieetyczne działanie, aby ustalić, czy sprawca powinien być traktowany z pogardą.

Świadomość konsekwencji społecznie nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstwa jest pierwszym krokiem do tworzenia mechanizmów *naprawy* wyrządzonych szkód. Proces naprawy jest kluczową kwestią przy rozważaniu konsekwencji CSI (Clark i in., 2022). Przykładowo w tym kontekście Trullen i Stevenson (2006)

sprawdzili, jak siedem firm farmaceutycznych zareagowało na zarzuty CSI oraz jak czynniki instytucjonalne i środowiskowe wpłynęły na reakcje tych przedsiębiorstw. W innych artykułach (Sharpe i Hanson, 2020; Vanhamme i in., 2015) zbadano mediacyjną rolę komunikacji korporacyjnej w łagodzeniu wpływu CSI oraz rolę komunikacji zaangażowania w CSR po zdarzeniu CSI w obliczu groźby oskarżenia o hipokryzję, *decoupling* i *greenwashing* (Wagner i in., 2008; Wickert i Risi, 2019). Proces naprawy to także ograniczanie prawdopodobieństwa społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Dużą rolę odgrywa w nim poziom oceny interesariuszy zewnętrznych. W tym miejscu należy przypomnieć, że wyniki badań dotyczące poziomu oceny nieodpowiedzialności przedsiębiorstw przez interesariuszy zewnętrznych uwzględniają kluczowe trzy warunki: stopień szkody dla interesariuszy, poziom uwagi, jaką poświęca się danemu wydarzeniu, oraz przypisanie winy (Antonetti i Maklan, 2016b; Kotchen i Moon, 2012; Mena i in., 2016; Shrivastava i in., 1988). Teoretycy atrybucji argumentują, że interesariusze dążą do zmniejszenia niepewności wynikającej z nieodpowiedzialnego zachowania poprzez przypisywanie winy konkretnemu aktorowi lub organizacji. To przypisanie zmniejsza złożoność i nakładające się obowiązki moralne związane z nieodpowiedzialnym zachowaniem (Lange i Washburn, 2012; Mena i in., 2016). Mówiąc dokładniej, Lange i Washburn (2012) sugerują, że przypadkowe wnioski obserwatora zależą od tego, czy szkoda społeczna została spowodowana wewnątrz, czy na zewnątrz organizacji.

Prowadzi to do rozwoju zdroworozsądkowych wyjaśnień na temat tego, dlaczego i jak wystąpiły skutki. Co więcej, intensywność związku przyczynowego pomiędzy szkodą a organizacją wskazuje na rosnący lub malejący wpływ na zaobserwowane nieodpowiedzialne zachowanie. Ponadto badacze argumentują, że poziom współudziału wpływa na ocenę postrzegających. Jeśli postrzegający oceni słabą siłę i wiedzę zainteresowanej strony, aby zapobiec nieodpowiedzialnemu zachowaniu, organizacja zostanie uznana za zdecydowanie nieodpowiedzialną (Lange i Washburn, 2012). Mena i in. (2016) również w swoim badaniu pokazują, że warunki te powodują rozwój wspólnoty mnemonicznej pamiętającej wydarzenia z przeszłości i wpływającej na przyszłe nieodpowiedzialne zachowania. Media na przykład przywołują nieodpowiedzialne wydarzenia z przeszłości i podtrzymują pamięć zbiorową. W konsekwencji zwiększa to postrzegany stopień nieodpowiedzialności przedsiębiorstw (Lange i Washburn, 2012; McMahon, 1999). Ponadto nasilone postrzeganie nieodpowiedzialności korporacyjnej może wynikać z kumulacji negatywnych działań ze strony menedżerów najwyższego szczebla (Strike i in., 2006), podczas gdy pierwsze negatywne działanie jest często postrzegane jako mniej nieodpowiedzialne. W podobnym duchu uczeni przedstawiają ocenę podobieństwa jako moderatora nieodpowiedzialności korporacyjnej. Czerpiąc z teorii tożsamości społecznej, Antonetti i Maklan (2016) dowodzą, że ocena podobieństwa interesariuszy zewnętrznych

do ofiary wpływa na postrzegany stopień nieodpowiedzialności korporacyjnej. Mówiąc dokładniej, uprzedzenia grupowe w reakcjach (np. narcyzm zbiorowy) na nieodpowiedzialne zachowanie są regulowane przez afektywny poziom zaangażowania. Ma to wyjątkowy wpływ na działania odwetowe konsumentów (Antonetti i Maklan, 2016) w ramach reguły wzajemności. Wreszcie Bommer i in. (1987) sugerują, że ocena postrzeganej nieodpowiedzialności korporacyjnej jest moderowana przez wartości religijne, humanistyczne, kulturowe i społeczne. W tym duchu autorzy argumentują, że osąd moralny opiera się na uniwersalnych normach kulturowych dotyczących ludzkiego zachowania. Lokalne standardy korporacyjnych obowiązków społecznych (standardy prawne, normy branżowe) wywołują „głęboko zakorzenione negatywne reakcje moralne", gdy działania organizacji są postrzegane jako negatywne i zaliczane do kategorii bodźców (np. granice grup) (Lange i Washburn, 2012). Ustalenia te opierają się na bardziej subiektywnym poglądzie i wskazują na nieodpowiedzialność korporacyjną jako zbiór działań postrzeganych przez zewnętrznych obserwatorów, interesariuszy i wyborców jako naruszające pewne postrzegane standardy odpowiedzialności społecznej (Lange i Washburn, 2012). Innymi słowy, nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa zależy od oceny obserwatora. Działanie organizacyjne może jednak zostać ocenione przez jednego interesariusza jako nieodpowiedzialne, a przez innego jako odpowiedzialne.

Warto zauważyć, że według najczęściej cytowanej definicji (Lange i Washburn, 2012) szkoda jest określana na podstawie postrzegania rozmiaru szkody, roli firmy w niej oraz tego, czy firma ponosi moralną odpowiedzialność za szkodę. O krzywdzie mówi się także jako o powodującej straty lub szkody dla interesów i oczekiwań grupy osób (Mayes i in., 2013; Mena i in., 2016). Pearce i Manz (2011) podobnie definiują szkodę jako skupienie się na lekceważeniu dobra innych. W badaniach wzięto również pod uwagę, że szkodę najlepiej wyrażać w stopniach. Mena i in. (2016) podkreślają, że zdarzenie może spowodować szereg różnorodnych i złożonych szkód. Schrempf-Stirling i in. (2016) argumentują, że wielkość i trwałość szkody może mieć wpływ na zasadność roszczeń interesariuszy: szkoda może dotyczyć kilku lub wielu osób, mieć charakter systemowy lub lokalny, wpływać na konkretny moment historyczny lub prowadzić do ciągłego cierpienia pokoleń. Naprawienie szkody może się odbywać poprzez kontinuum wolności: od dobrowolnego podjęcia działań poprzez presję normatywną, groźby prawne, orzeczenia regulacyjne aż po nakazy sądowe (Campbell, 2007). Cały wachlarz możliwości (materialnych i niematerialnych) naprawy szkód uzależniony jest od wielu czynników. Mowa tu m.in. o: uczestnikach i przedmiocie szkody, rodzaju szkody i jej szczególnych cechach, zakresie, jej ciężarze gatunkowym, tzn. wpływie na życie, zdrowie i zasoby materialne interesariusza, czasie (w tym częstotliwości i powtarzalności) i miejscu wyrządzenia szkody, czynnikach sytuacyjnych, współodpowiedzialności

strony poszkodowanej w naprawianiu szkody, zgodności interpretacji procesu i warunków wyrządzenia szkody przez uczestników zdarzenia z jej rzeczywistym „potencjałem" itd.

Obecnie badania sugerują, że szkodliwe działania można uznać zarówno za CSR, jak i za CSI, natomiast sprostowanie może zmienić działanie nieodpowiedzialne w odpowiedzialne – nawet jeśli było ono podejmowane świadomie i wymuszono sprostowanie szkody. *Problematyczny* jest jednak fakt, że opisywanie CSI i CSR w ten sposób doprowadziło do zamieszania co do właściwej kategoryzacji obu koncepcji i stało się podstawą powszechnej krytyki CSR (Clark i in. 2022).

Podsumowując, należy stwierdzić, że zidentyfikowane wybrane dylematy związane z konsekwencjami społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa potwierdzają konieczność doskonalenia prac nad sformułowaniem wzorów diagnostycznych dla ich bardzo trudnej i wielowymiarowej oceny.

Zakończenie wraz z wnioskami

Specyfika badanej problematyki, wielowątkowość i porządek rozważań składających się na treść tej monografii oraz ich w przeważającej mierze otwarty, dyskusyjny charakter utrudniają pogłębioną syntezę. Dlatego zanim zostaną zaprezentowane najważniejsze wnioski z przeprowadzonych badań oparte na konstrukcji założeń badawczych, należy rozpocząć od kilku refleksji natury ogólnej.

Rozważania na temat konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa należy zaliczyć do zbioru problematyk aktualnych i ważkich dla współczesnego zarządzania z czterech kluczowych powodów. Po pierwsze, jest to problematyka, która się konstytuuje w przestrzeni zarówno naukowej, jak i praktycznej, czego wynikiem są takie jej cechy, jak: gwałtowny w ostatnich latach wzrost zainteresowania badawczego jako odpowiedź na powszechne społecznie nieodpowiedzialne zachowania w szeroko pojętym biznesie; porządkowanie i precyzowanie terminologii; brak zgody badaczy co do jej podstaw epistemologicznych i ontologicznych; rozwój instrumentarium zarządzania o negatywnych konotacjach itd. Po drugie, praktycy zarządzania i liczni interesariusze przedsiębiorstw są nieprzygotowani, a nawet stają się bezradni wobec celowo podejmowanych, często zawoalowanych nagannych moralnie i prawnie działań, przynoszących poważne negatywne skutki materialne i niematerialne. Dlatego istnieje potrzeba wielowymiarowej eksploracji problematyki wraz z efektywnym komunikowaniem jej wyników także dla przedstawicieli praktyki gospodarczej oraz pozostałych grup społecznych zainteresowanych działalnością przedsiębiorstw. Po trzecie, nadzieje pokładane w efektywnej realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności zostały niespełnione ze względu na jej ograniczenia i liczne bariery w osiąganiu celów społecznych równoważonych z ekonomicznymi. Po czwarte, społeczna nieodpowiedzialność jest organicznie problematyczna, pełna niejasności, rozłączności, sprzeczności i kontrowersji, dlatego wymaga nieustającej problematyzacji i wielowymiarowej refleksji, które – można założyć – w tym przypadku nie będą jej hamować, ale raczej rozwijać.

I właśnie powyższe powody oraz zidentyfikowane istotne niedostatki w zakresie badań, zwłaszcza konceptualno-teoretycznych, stały się przyczynkiem – w ramach kumulatywnego procesu tworzenia wiedzy naukowej – do dołączenia do osiągnięć w tym obszarze badań i podjęcia próby eksploracji i wyjaśnienia wybranych kontrowersyjnych zagadnień związanych ze społeczną nieodpowiedzialnością i oceenianiem jej przez pryzmat zbioru właściwych cech, mechanizmów i instrumentów składających się na to podejście/konstrukt/koncepcję.

Treść niniejszej monografii stanowi kompleksowa, pojemna i spójna odpowiedź na pytanie: ***Jakie można zidentyfikować dylematy konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy jej problematycznego kontekstu?,*** będące *problemem badawczym* korespondującym z zestawem *celów* oraz *pytań badawczych*.

Realizacja *celu głównego pracy*, czyli ***identyfikacja dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy jej problematycznego kontekstu*** wraz z zestawem *celów szczegółowych*, wymagała odpowiedzi na kilka *pytań badawczych*. Wyróżnienie **kluczowych konkluzji** z przeprowadzonych badań stanowi syntetyczną odpowiedź na wątpliwości oraz może prowadzić – przynajmniej częściowo – do zaspokojenia ciekawości badawczej i uspokojenia niepokoju niewiedzy. Nieśmiało można założyć też, że staną się one inspiracją dla innych badaczy, a dla przedstawicieli praktyki zarządzania – wyjaśnieniem i ujawnieniem zawiłości kontrowersyjnej problematyki społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, również w powiązaniu ze społeczną odpowiedzialnością i w opozycji do niej.

Szczegółowa odpowiedź na pierwsze *pytanie badawcze*: ***Jakie są przesłanki uzasadniające potrzebę identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?*** korespondujące z *celem szczegółowym* sformułowanym jako: ***prezentacja przesłanek uzasadniających potrzebę identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa***, zawarta jest w wielowymiarowych rozważaniach o charakterze wprowadzającym. Pomagają one osadzić przedmiot niniejszych badań w wybranych podstawach epistemologicznych i ontologicznych nauk o zarządzaniu, a także zaprezentować problematyczny potencjał CSI, konkretyzując kontekst wpływu dysfunkcjonalnej roli CSR jako koncepcji pokrewnej oraz negatywnych trendów w otoczeniu społeczno-gospodarczym współczesnych przedsiębiorstw.

Prezentacja przesłanek uzasadniających potrzebę identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności zaowocowała przedstawieniem argumentów wskazujących na znaczenie i rolę konceptualizacji w tworzeniu ładu pojęciowego w naukach o zarządzaniu, a także identyfikacji dylematów jako stymulatorów tworzenia i podtrzymywania refleksyjnej wiedzy teoretycznej. W pracy

ustalono, że na kanwie wyróżnienia pozytywnych i negatywnych cech dyscypliny nauki o zarządzaniu należy podkreślić ważność ładu pojęciowego w znaczeniu porządkowania oraz doskonalenia aparatu pojęciowego problematyki przez weryfikację pojęć w określonych kontekstach merytorycznym i semantycznym, jako odpowiedzi na słabości nauk o zarządzaniu, a także ważnego procesu budowania jej tożsamości. Dylemat i zarazem paradoks teoretyzowania jako synonimicznego nietworzenia teorii jest podejmowaniem refleksji teoretycznej, które powinno prowadzić do znacznego postępu w rozumieniu badanej problematyki. Refleksyjna eksploracja i porządkowanie pojęć dotyczą nie tylko procesów definiowania w wąskim zakresie, ale także określania relacji, identyfikacji elementów składowych, przygotowania do operacjonalizacji, systematyzacji oraz weryfikacji dorobku pojęciowego z danej problematyki. Metodyczne kolekcjonowanie oraz porządkowanie aparatu pojęciowego, jako teoretyzowanie zwane konceptualizacją, jest ważnym elementem tworzenia podstaw teoretycznych trudnych do operacjonalizacji problematyk z zakresu zarządzania, zwłaszcza nieugruntowanych i wzrastających, do których należy społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa. W tej części pracy udowodniono, że konceptualizacja ma swoją wewnętrzną konstrukcję (odniesiono ten potencjał do przykładów konceptualizacji w różnych obszarach nauk o zarządzaniu), a także wymagania semantyczne oraz interpretacyjne również z perspektywy włączenia w nią części refleksyjnej. Związana jest z tym problematyzacja, zakładająca dynamikę procesów badań naukowych, w ramach której drogą do otwarcia nowych możliwości w zakresie problematycznego potencjału tematyki społecznej nieodpowiedzialności jest dążenie do ponownego przemyślenia wypracowanej teorii, zbadania jej słabości i stawianych przez nią problemów czy przyjmowanych założeń oraz do podtrzymywania krytycznego dialogu i dyskursu na jej temat. Dlatego stawianie pytań służących weryfikacji założeń teorii zakłada identyfikację węzłowych problemów, które mogą przybierać postać dylematów. Właśnie tego niełatwego zadania identyfikacji dylematów podjęto się w niniejszych rozważaniach. Założono, że dylemat jest rozumiany szeroko i kompleksowo, przywołując jego różne oblicza: od klasycznej postaci poprzez rozpatrywanie go przez pryzmat sprzeczności i paradoksów, a na rozległej definicji problemu kończąc. Ważną częścią rozważań było nawiązanie do badań różnych odsłon dylematów z wykorzystaniem ustaleń wybranych badaczy z nauk o zarządzaniu, co dowiodło potrzeby zastosowania tego konstruktu do prowadzenia refleksyjnego dyskursu na temat słabości CSI. Ponadto udowodniono, że tworzenie refleksyjnej wiedzy w procesach kumulacji wiedzy i problematyzacji ma związek z identyfikacją dylematów natury teoretycznej, dostarczających określonych wskaźników i zmiennych do pomiaru zjawisk, a także dotyczących konceptualizacji problematyki, w postaci określania zasad dbania o dyscyplinę stosowania podstawowych pojęć ze szczególnym uwzględnieniem

relacji między kategoriami, składnikami i elementami zarządzania oraz wpływem licznych uwarunkowań.

Kolejną przesłanką badania dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności było syntetyczne przedstawienie problematycznego potencjału społecznej nieodpowiedzialności. I nie idzie tu o nadużycia interpretacyjne związane z oczywistą powszechnością problematycznego charakteru praktycznie wszystkich konstruktów badanych w ramach nauk społecznych, lecz o wskazanie na szczególny rodzaj problematyczności, którego część argumentów została zaprezentowana w tej monografii. Ta część rozważań przyniosła ważkie ustalenia dotyczące negatywnych konotacji problematyki CSI z uniwersalnymi wartościami, akceptacją w przestrzeni badawczej i społeczno-gospodarczej oraz z zazwyczaj skomplikowanym i czasochłonnym procesem budowy terminologicznych podstaw. Ponadto ustalono, że dotychczasowy dorobek badawczy jej dedykowany jest rozproszony i niepełny, a potrzeba syntezy i precyzji na pewno ułatwi właściwą jej demarkację oraz zapobiegnie zagrożeniom w postaci np. nieprawidłowej walidacji czy – nawiązując do wspomnianych jej granic – hamowania budowania odrębności teorii CSI, zwłaszcza w relacji do CSR. W niniejszym dyskursie zidentyfikowano i przywołano także swoisty paradoks rozbudowanych podstaw teoretycznych (teorie i perspektywy) traktowanych jako rodowód koncepcji w toku jej ewolucji w obliczu nieugruntowania się jeszcze należytego CSI. Dodatkowym utrudnieniem jest kolejny paradoks nadmiernego wysiłku włożonego w badanie i rozwijanie koncepcji CSR przy stanowczo za małym skupieniu się na problematyce przejawów i celowych społecznie nieodpowiedzialnych działań przedsiębiorstw, a także niedostrzeganiu zagrożeń ze strony dominacji koncepcji zrównoważonego rozwoju.

I właśnie w tym nurcie dyskusji zaprezentowano dwie kolejne zintegrowane przesłanki, a mianowicie: ideologiczne podstawy krytyki CSR wraz z jej kluczowymi ograniczeniami i dysfunkcjami oraz społeczno-gospodarcze trendy dające asumpt do wzrostu zainteresowania społeczną nieodpowiedzialnością przedsiębiorstwa. Do kluczowych wniosków z tej analizy należy zaliczyć kilka kwestii. Po pierwsze, treść kontrastowych stanowisk zwolenników i przeciwników CSR stanowią poglądy na jej temat rozpościerające się w tle dyskursu głównie między humanistami i etykami a liberałami i neoliberałami. Opozycyjne obozy walczą na głosy głównie o zasadność zajmowania się CSR w wąskim i szczątkowym ujęciu, o oczywistą sprzeczność między ekonomią a etyką, prawem a etyką, a także o wymiary i zakres (poziomy i stopnie) celowego oddziaływania na ten obszar działalności przedsiębiorstwa. Taki stan rzeczy nie przynosi w zasadzie konstruktywnych rozstrzygnięć, może prócz osłabienia koncepcji, z niewielką refleksją o konieczności jej weryfikacji i doskonalenia. Po drugie, koncepcja CSR podlega wyhamowaniu rozwoju oraz w dalszym ciągu wymaga zwiększonej problematyzacji i tworzenia

wiedzy refleksyjnej. Okazuje się, że brak jasności oraz różne interpretacje pojęcia „społeczna odpowiedzialność" są charakterystyczne nie tylko dla CSI, ale i dla CSR. Obserwowany jest dylemat i paradoks niewykorzystania potencjału koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa w stosunku do progresu promowania (i stosowania) koncepcji niejako „wypychających" CSR, takich jak np. zrównoważony rozwój lub – bardziej operacyjnie – pomiar ESG. A rosnąca liczba modelowych (teoretycznych i metodycznych) rozwiązań oraz propozycji dla praktyki zarządzania stoi w opozycji do ich wykorzystania. Ponadto dysfunkcje dotyczą praktycznie wszystkich elementów procesu zarządzania społeczną odpowiedzialnością. Podkreśla się ogólną i systemową porażkę CSR w praktyce, wskazując np. „psychopatyczną" i „schizofreniczną" naturę korporacji, które w konsekwencji celowo manipulują społeczeństwem i interesariuszami dla własnych korzyści. W dalszym ciągu nie udaje się zmniejszyć powszechnej zasady prymatu zysku nad zasadami etycznymi. Mówi się nawet o hipokryzji CSR, gdy wykorzystywana jest np. w celu zwiększenia popytu na produkty przedsiębiorstwa. W szerszym ujęciu globalizacja i związane z nią procesy niestety nie sprzyjają CSR. Wciąż wyzwaniem jest wypracowywanie i doskonalenie metodyki badań dotyczącej CSR przy uwzględnieniu trudności w jej obiektywnym pomiarze i opisie.

Po trzecie, nie tylko niedostatki CSR są przyczyną wzrostu zainteresowania problematyką CSI, w otoczeniu współczesnych przedsiębiorstw czyha wiele niebezpieczeństw stymulujących i podtrzymujących negatywne zachowania. Poczynając od przejawów światów VUCA i BANI poprzez zniewalające, scentralizowane i sformalizowane systemy informatyczne włączone, z wątpliwą komunikacją dobrych intencji, w systemy gospodarcze, polityczne, społeczne i organizacyjne, z dominacją nad życiem jednostek ludzkich, na erozji wartości etycznych oraz zagubieniu współczesnego człowieka w świecie rozedrganych i piaskowych fundamentów kończąc. Ta nieco na wyrost i mało optymistyczna wizja staje się wyzwaniem intelektualnym, a więc koncepcyjnym i praktycznym, zmuszającym do wysiłku działania i przeciwdziałania.

Odpowiedź na *pytanie*: ***Jakie są założenia konceptualne dotyczące identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa?*** w powiązaniu z *celem* dotyczącym ***przedstawienia syntetycznych założeń konceptualnych i metodologicznych dotyczących identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa*** pozwoliła na wyodrębnienie rodzajów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz prezentacji w tym kontekście specyfiki rozumienia pojęcia *dylemat*. Dodatkowym elementem założeń konceptualnych stały się wyjaśnienia dotyczące części składowych procesu identyfikacji dylematów w podziale na obszary, w ramach których identyfikowane są dylematy. W *autorskiej propozycji*

teoretycznej podzielono konceptualizację na: *podstawową* i *rozszerzoną*. Przy rozszerzonej nawiązano do instytucjonalizacji jako kategorii synonimicznej z perspektyw osadzania i konkretyzacji pojęć w szerszym kontekście organizacyjnym i zarządczym. Warta odnotowania jest też prezentacja zakładanych składowych pojęcia *dylemat* – w nawiązaniu do ogólnych rozważań z poprzednich części pracy – do których zaliczono: *klasyczne ujęcie dylematu* jako alternatywy decyzji, *sprzeczność* jako *dualizm*, *dychotomię*, *kontrast* i *napięcie*, *paradoks* z założeniem powszechności jego występowania oraz *problematyczne kwestie na dużym poziomie ogólności* i *o znacznej szczegółowości*. Ta szeroka perspektywa interpretacji dylematu stała się wręcz konieczna dla eksploracji i wyjaśniania kontrowersyjnych zjawisk jako przedmiotu badań. Dodatkowo wskazano cechy części kategorii dylematu, tj. *współzależność*, *komplementarność* i *wynikowość.* Centralnym punktem modelowych ustaleń stała się syntetyczna prezentacja *składników konceptualizacji podstawowej i rozszerzonej* społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa wymagających analizy i identyfikacji dylematów. Założono rozpoznanie w przekroju: *definiowania kluczowych pojęć i określania relacji między nimi*; *modelowego ujęcia CSI*; *ustalenia ram koncepcyjnych z perspektywy zarządzania*; *składników koncepcji*; *antecedencji i konsekwencji*. Podsumowaniem tej propozycji jest wskazanie na *efekty* identyfikacji dylematów (zawarte w niniejszym Zakończeniu), stanowiące jednocześnie podstawę do sformułowania głównych osiągnięć poprzez realizację założonych w pracy celów badawczych. Pojemność powyższego celu pozwoliła także na plan ustalenia założeń metodologicznych, które znalazły się w dalszej części rozważań.

Sformułowanie kolejnego *pytania badawczego*: ***Jakie są stan i kierunki badań nad problematycznym ujęciem konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa i jakie w związku z tym można zidentyfikować luki badawcze?*** w odniesieniu do *celu*: ***ocena stanu i kierunków badań nad problematycznym ujęciem konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa*** skutkuje szczegółowymi rozważaniami o charakterze metodologiczno-przeglądowym, w ramach których zaprezentowano procedurę badawczą oraz wyniki systematycznego przeglądu literatury przedmiotu. Prezentacja poszczególnych etapów badań oraz warunków sprzyjających i ograniczających nastąpiła zgodnie z zasadami rygoru metodologicznego z wykorzystaniem dedykowanych tej metodzie badawczej danych wtórnych. Efektem owego przeglądu stało się wyodrębnienie *luk badawczych*, które ogólnie można zsyntetyzować w luki o charakterze *eksploracyjnym*, *eksplanacyjnym* (wyjaśniającym), *taksonomicznym i metodologicznym* z punktu widzenia specyfiki badanej problematyki. Badania wykazały potencjał publikacyjny dotyczący problematycznego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa w zakresie: liczby, miejsca (czasopismo i terytorium, którego dotyczą badania)

i czasu publikacji, największej cytowalności, podejmowanych/przyjmowanych/wykorzystywanych teorii i perspektyw oraz najważniejszych problemów w badaniach z punktu widzenia konceptualizacji CSI. Odwzorowując logikę eksploracji z teoretycznej propozycji identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności, podzielono wyniki analizy głównych problemów podejmowanych w tekstach dotyczących konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw na dwa wymiary: konceptualizacji podstawowej i rozszerzonej. I dalej, w celu uporządkowania rozważań, analizowane teksty podzielono ze względu na tzw. czynniki predykcyjne/wskaźniki opisujące pojęcie oraz przejawy/efekty/wpływy CSI w podziale na interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Unikatowość tego przeglądu polega na jego pionierskości, a tym samym oryginalności w części poświęconej weryfikacji i prezentacji badań z zakresu konceptualizacji CSI. Głównym wnioskiem z tej części badań jest dostrzeżenie w analizowanym zbiorze publikacji braku badań z zakresu dylematów (w tym: sprzeczności i paradoksów, kwestii problematycznych) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz ich identyfikacji/rozpoznania.

Identyfikacja luk badawczych wraz z propozycją modelowego ujęcia wyznaczyły kierunek i porządek formułowania założeń metodologicznych dotyczących identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Tym samym niedostatki badań upoważniały do podjęcia decyzji o kontynuacji rozpoznania przedmiotowej problematyki. Ta część badań jest treścią realizacji *celu* dotyczącego ***eksploracji, syntezy i uporządkowania dorobku publikacyjnego z perspektywy problematycznego ujęcia konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa w przekroju*: *identyfikacji dylematów podstawowej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa; propozycji modelowego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jako koncepcji zarządzania*** oraz ***identyfikacji dylematów rozszerzonej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa.*** Obszerny w swej treści cel promieniuje na rozważania w dwóch kolejnych *rozdziałach monografii*, korespondując z pozostałymi *pytaniami badawczymi*.

W założeniach badawczych znalazła się prezentacja wiązki celów i problemów badawczych wraz z opisem metod badawczych, procedury badawczej (zakresu czasowego, przedmiotowego, etapów) oraz trudności, jakie napotkano w tych działaniach. Ważnym etapem badań było zbudowanie modelu tematycznego (mapy tematów/wątków/problemów) oraz określenie jego składowych, niezbędne do wyodrębnienia podstaw do identyfikacji dylematów. Specyfika przyjętej metodyki badań w przedmiotowej problematyce jest swoistym eksperymentem, tym bardziej że badania z zakresu identyfikacji dylematów są rzadkością i propozycje w tym zakresie dotyczą opisu zbioru kilku przeciwstawnych alternatyw, które są bardziej efektem

stwierdzenia danego stanu i precyzyjnym ich nazwaniem, niż wyodrębnianiem złożonych i kompleksowych dylematów wielu składowych określonej problematyki, w ramach której synteza jest utrudniona. Zamierzeniem badawczym bowiem nie była tylko analiza głównych problemów badawczych, ograniczeń i kierunków przyszłych badań, zawartych najczęściej w streszczeniach albo we wprowadzeniu i podsumowaniu publikacji, która w tym przypadku częściowo posłużyła w pierwszym etapie badań do określenia stanu badań nad problematycznym ujęciem CSI.

Odpowiedź na pytania: ***Jakie można zidentyfikować dylematy podstawowej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa? Jaka jest treść owych dylematów?*** zawarta jest w podjęciu próby rozwikłania wątpliwości dotyczących identyfikacji dylematów związanych z rozumieniem pojęcia nieodpowiedzialności oraz wynikających z różnorodności i niejednoznaczności pojęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Ponadto w tej części pracy rozpoznano dylematy powiązane z relacją społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, a także związane z modelowaniem społecznej nieodpowiedzialności z perspektywy modeli społecznej odpowiedzialności oraz odrębnych modeli społecznej nieodpowiedzialności.

Pierwsza grupa zidentyfikowanych *dylematów podstawowej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa* dotyczy pojęcia *nieodpowiedzialności*. Dyskusję w tej części pracy oparto na osnowie trudności wynikających z udzielenia jednoznacznej odpowiedzi na dwa podstawowe pytania: czy „nieodpowiedzialność" jest prostym antonimem „odpowiedzialności", a może jej antynomią? I czy „nieodpowiedzialność" to po prostu brak „odpowiedzialności", czy coś więcej? W związku z tym podjęto próbę częściowej odpowiedzi na te pytania, identyfikując dylematy i syntetyzując je wokół czterech kategorii. Pierwsza z nich grupuje dylematy z perspektywy *ontycznych podstaw nieodpowiedzialności*. Można tu odnaleźć opis relacji nieodpowiedzialności z poczytalnością i rozumnością, a także pierwszy raz, w tej pracy, opisowe nawiązanie do intencjonalności oraz skutków działania (dylemat odpowiedzialności przed czynem i po czynie) w kontekście prakseologicznego podejścia do jej badania, jako kategorii wymagających pogłębionej analizy w kolejnych częściach pracy. Kontynuacja rozważań o podstawach ontycznych nieodpowiedzialności była skupiona na dekompozycji zasad określających odpowiedzialność człowieka za popełniony czyn. Przede wszystkim udowodniono komplementarność obu pojęć, ale także rozłączność. Druga grupa dylematów, skupiona wokół *cech i rodzajów nieodpowiedzialności*, umożliwiła wskazanie istotności *osobowego* i *ogólnego* (*uniwersalnego*) znaczenia, które ma swoje korzenie w odpowiedzialności *konkretnej.* Ponadto zidentyfikowano pośrednie rodzaje nieodpowiedzialności, czyli *nieodpowiedzialność grupową/zbiorową/zespołową* i *organizacyjną*. Identyfikację dylematów wynikających z ustaleń składowych

i sytuacji związanych z nieodpowiedzialnością należy zaliczyć do trzeciej grupy w procesie wyjaśniania i syntezy problemowych kwestii rozumienia przedmiotowego pojęcia. Jest to kontynuacja rozważań o kompozycji nieodpowiedzialności, której problematycznymi składowymi są podmiot/obiekt nieodpowiedzialności, przedmiot nieodpowiedzialności, instancja nakładająca odpowiedzialność, trybunał oraz egzekutor, a także warunki uzasadniające nieodpowiedzialność. Natomiast sytuacje związane z nieodpowiedzialnością, takie jak: *nieponoszenie odpowiedzialności, niepodejmowanie odpowiedzialności, ponoszenie (lub nieponoszenie) konsekwencji nieodpowiedzialności* i *nieodpowiedzialne działanie*, wpisane są w kontinuum odpowiedzialności, stwarzając wiele problemów interpretacyjnych. Czwartą grupą odniesień do identyfikacji kluczowych dylematów jest społeczna i gospodarcza aktywność człowieka. Ważnym punktem tej części rozważań stały się ustalenia o *nieodpowiedzialności praktycznej*, a także dylematy *podmiotowości przedsiębiorstwa*. Całość podsumowuje kompleksowa *autorska definicja nieodpowiedzialności*.

Różnorodność i niejednoznaczność pojęcia społecznej nieodpowiedzialności stały się fundamentem identyfikacji dylematów z tworzeniem terminologii. Węzłowym punktem dyskusji stała się prezentacja chronologicznego wykazu najważniejszych definicji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy różnych interpretacji pojęcia. Zestawienie pozwoliło na ogólne rozpoznanie składowych interpretacji pojęcia jako podstawę do identyfikacji kluczowych dylematów. Chronologia definicji pozwoliła na obserwację ewolucji oraz trwałości i zmiany interpretacji pojęcia. Porządek rozważań umożliwił wyznaczenie grup definicji wyrastających z głównych nurtów badawczych oraz wskazanie na problemowe kwestie. Uzupełnieniem tych analiz jest rozpoznanie ogólnych relacji z pojęciami pokrewnymi. Podsumowaniem, także w nurcie problematycznych rozważań, jest przedstawienie wiodącej *definicji* wraz z argumentacją uzasadniającą ten wybór.

Obszerne dociekania o dylematach *relacji społecznej nieodpowiedzialności ze społeczną odpowiedzialnością* oparto na konstrukcji integracji i dezintegracji, a do analizowanych obszarów zaliczono: rozumienie pojęć, kierunki konceptualizacji, źródła koncepcyjne, aspekty metodyczne i praktykę zarządzania. W tej konwencji podziału i przekroju obszarowego zidentyfikowano wybrane kluczowe problemy i dylematy. Ponadto starano się dowieść, że integracja obu konstruktów związana jest z uznaniem ich spójności, komplementarności i niejako naturalnego współistnienia. Ważnym poruszanym wątkiem jest też zakres owej integracji oraz powiązanie z osiąganymi poziomami dojrzałości. Proces integracji przedmiotowych koncepcji wymaga dostrzeżenia społecznego rodowodu obu koncepcji. Natomiast pełna dezintegracja społecznej nieodpowiedzialności i społecznej odpowiedzialności zachodzi wówczas, kiedy uznaje się je za zupełnie przeciwstawne konstrukty.

Dezintegracja następuje również wtedy, kiedy pierwotne znaczenie ma jedna z koncepcji lub są one równolegle współistniejące, ale rozłączne. W tym nurcie rozważań wskazano na kilka możliwych scenariuszy jednoczesnego współistnienia i rozłączności CSI i CSR, a także na kategoryczne różnice między konstruktami. Rozważania w tej części pracy zamknęła identyfikacja dylematów z perspektywy dezintegracji związanych z ortogonalnością, czyli nurtem podkreślającym odrębność oraz odmienność CSI i CSR.

Ostatnim obszarem dyskusji z zakresu dylematów konceptualizacji podstawowej jest *modelowanie społecznej nieodpowiedzialności z perspektywy modeli społecznej odpowiedzialności* oraz *odrębnych modeli społecznej nieodpowiedzialności*. Dyskusja jest wynikiem i kontynuacją poznania relacji między CSI a CSR. Osiągnięciami w tym temacie są synteza i uporządkowanie poprzez opis wybranych modeli CSR, ich powiązanie z CSI oraz wyłonienie na tej podstawie najważniejszych dylematów. Pogrupowanie modeli według przyjętej kategoryzacji na: modele społecznej odpowiedzialności identyfikujące możliwe postawy społeczne przedsiębiorstwa; modele oparte na stopniowaniu odpowiedzialności oraz jej relacji z zyskownością przedsiębiorstwa; modele określające zakres działań społecznie odpowiedzialnych i modele liniowe/ewolucyjne pozwoliło na określenie problematycznych punktów styku oraz stanowisk opozycyjnych i wykluczających się z punktu widzenia możliwości wykorzystania modelowych ujęć i ich konkretyzacji w procesie instytucjonalizacji (konceptualizacja rozszerzona) dla unikania CSI. Natomiast w nurcie dezintegracyjnym zaprezentowano i oceniono dorobek wyłaniającego się z punktu widzenia budowy teorii społecznej nieodpowiedzialności odrębnego nurtu modeli społecznej nieodpowiedzialności. Wedle przyjętych kryteriów włączających opisane modele do zbioru wybrano do opisu i identyfikacji dylematów modele takie jak: model CSI Armstronga oparty na teorii interesariuszy; model wymiarów CSI Wagnera i in.; dychotomiczny model CSI-CSR Jonesa i in.; model społecznej nieodpowiedzialności prawnej (legalnej/nielegalnej) Tencha i in.; model atrybucji CSI Lange i Washburna; model zapobiegania społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw – „dobre działanie" –„unikanie zła" Lin-Hi i Müllera; model pozytywnej relacji CSR i CSI Windsora; model negatywnych reakcji interesariuszy Antonettiego i Maklana; model zapomnienia o nieodpowiedzialności Meny i in., nadając im *autorskie nazwy*. Rozbudowany opis każdego modelu zawierał syntetyczną dyskusję na temat dylematów i problematycznych kwestii z perspektywy konceptualizacji. W wyniku tej analizy można zauważyć kilka kluczowych tendencji. Po pierwsze, ewolucja modeli CSI świadczy o przyroście jakościowej wiedzy o modelowaniu tej problematyki, zwłaszcza w ostatnich latach. Po drugie, rozwój modelowania społecznej nieodpowiedzialności zapewnia coraz to nowe akcenty, będące pogłębianiem problematyki i odpowiedzią na dynamikę negatywnych sygnałów z otoczenia

i wnętrza współczesnych przedsiębiorstw. Po trzecie, każdy z modeli generował wiele kontrowersyjnych zależności, bardzo złożonych problemów oraz trudności z ich przezwyciężaniem. Po czwarte, odrębność modelowania CSI sprzyja precyzji w jej konceptualizacji oraz jest pomostem między konceptualizacją podstawową a rozszerzoną.

Pytania: ***Jakie można zidentyfikować dylematy rozszerzonej konceptualizacji (instytucjonalizacji) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa? Jaka jest treść owych dylematów?*** zainspirowały do poszukiwania odpowiedzi najpierw wśród dokonanej w poprzednim punkcie wnikliwej weryfikacji oraz syntezie modeli CSI, które dostarczyły podstaw do sformułowania przesłanek i treści propozycji modelowego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jako koncepcji zarządzania. *Autorska propozycja* stworzyła konstrukcję dla identyfikacji dylematów w określaniu podmiotu i przedmiotu społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, intencjonalności, a także identyfikacji przejawów w kontekście zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością w przedsiębiorstwie. Uwarunkowania i efekty społecznie nieodpowiedzialnych działań zostały zaprezentowane przez pryzmat antecedencji i konsekwencji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa.

Rozpatrywanie społecznej nieodpowiedzialności w niniejszej monografii w kontekście zasadności jej przyporządkowania do kanonu współczesnych koncepcji zarządzania wymagało przywołania argumentów, zarówno jako wyniku analizy ustaleń badaczy, jak i dotychczasowego doświadczenia badawczego autorki, która od około 20 lat podejmuje w swoich badaniach szeroko pojęty temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa wraz z wyodrębnieniem problematyki społecznej nieodpowiedzialności. Udowodniono na kanwie konstrukcji wyznaczników merytorycznych i metodologicznych, że mimo słabo ugruntowanego zestawu pojęć można uznać CSI za koncepcję zarządzania z kilku powodów, które również nastręczają problemów interpretacyjnych. Wątek ten wypełnia jeden kluczowy atrybut CSI – negatywne konotacje z perspektywy zarówno oceny założeń, jak i wpływu na efekty i konsekwencje negatywnej działalności przedsiębiorstwa. Dylematy zidentyfikowano w korespondencji do pięciu uzasadnień traktowania CSI jako koncepcji: koncepcję zarządzania można traktować jako rodzaj metapoziomu systemu zarządzania; obejmuje ona wiele funkcji przedsiębiorstwa; stawia do dyspozycji metody i narzędzia, które ułatwiają wdrożenie koncepcji; zawiera strategiczne założenia, których realizacją jest osiągnięcie zaprogramowanych celów i wykazuje ścisły związek z praktyką.

Założenie badawcze *w postaci* ***propozycji autorskiego modelowego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jako koncepcji zarządzania*** wyznaczyło porządek kolejnych rozważań w pracy. Przyjęto w nim optykę pozytywnej

relacji między CSR i CSI oraz potraktowano koncepcję społecznej nieodpowiedzialności jako koncepcję zintegrowaną z koncepcją społecznej odpowiedzialności, co może stwarzać pole do łagodzenia negatywnych konsekwencji społecznie nieodpowiedzialnych działań. Na podstawie wspomnianej analizy modelowego ujęcia CSI zaprezentowano abstrakcyjną i uproszczoną mozaikę głównych elementów, na którą składają się: postawa właścicieli/menedżerów wobec społecznej nieodpowiedzialności oraz rozpoznanie problemu intencjonalności; przejawy społecznej odpowiedzialności w postaci jej obszarów (ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego)/przedmiotu społecznej nieodpowiedzialności i podmiotów/adresatów/interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych); elementy zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością; antecedencje/uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne oraz konsekwencje dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych powiązane z określeniem zakresu i poziomu szkód oraz sprostowaniem. Całość osadzono w ustaleniach dotyczących zasad i warunków powodzenia realizacji koncepcji w systemowej perspektywie. Centralnym punktem stało się wyodrębnienie zakładanych najistotniejszych problematycznych kwestii.

Porządek rozważań wyznaczony przez metodykę zaproponowaną w autorskim modelu nakazuje rozpocząć dyskusję o dylematach od kluczowych składników koncepcji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Zadośćuczynienie założonym warunkom eksploracji oraz syntezy pozwoliło na zastosowanie przekrojowego ujęcia prezentacji z częściowym uwzględnieniem kolejności opisu składników. Dlatego na początku zidentyfikowano dylematy związane z określaniem *podmiotu i przedmiotu społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa*. Wstęp do tej części pracy stanowi omówienie dylematów ukierunkowujących dyskusję na dychotomiczne związki: społeczna nieodpowiedzialność wewnętrzna a społeczna nieodpowiedzialność zewnętrzna; przedsiębiorstwo jako kreator, realizator i odbiorca społecznej nieodpowiedzialności oraz społeczna nieodpowiedzialność indywidualna a społeczna nieodpowiedzialność zbiorowa/organizacyjna. Zasadniczą treść tej części pracy wypełnia szczegółowa analiza dylematów dotyczących podmiotów wewnętrznych (właścicieli (w tym udziałowców i akcjonariuszy) i pracowników (w tym kadry zarządzającej)) i zewnętrznych (klientów, dostawców i innych kooperantów w postaci detalistów/hurtowników/kontrahentów, konkurentów, wierzycieli i instytucji finansowych, przedstawicieli administracji państwowej i samorządowej, a także społeczności (lokalnej, regionalnej, międzynarodowej), organizacji (gospodarczych i społecznych) oraz środowiska naturalnego społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Podsumowaniem rozważań o niejasności podmiotowości społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa stała się prezentacja zintegrowanej listy kluczowych powodów prawdopodobieństwa wystąpienia wielu problematycznych kwestii przy jej określaniu. Uzupełnieniem

dociekań o dylematach podmiotu CSI w konceptualizacji rozszerzonej jest identyfikacja dylematów przedmiotu CSI. W pracy dowiedziono, że przedmiot społecznej nieodpowiedzialności może być traktowany również jako obszar, czyli czyn/działanie (związany(-e) przyczynowo) wywołany(-e) przez podmiot (człowieka, grupę społeczną, organizację), który jest nośnikiem, w tym przypadku, negatywnych (choć – w niektórych warunkach także pozytywnych lub mieszanych) wartości w odniesieniu do samego działania, do jego wyniku i do sprawcy. Ponadto przedmiot odpowiedzialności określono poprzez rozumienie tej kategorii z perspektywy sprawstwa, a także z perspektywy zadania, jakiemu ma się sprostać, a w przypadku wyrządzenia szkody – naprawić. Zgodnie z przyjętym w niniejszym opracowaniu sposobem rozumienia społecznej nieodpowiedzialności podmiotowe ujęcie społecznej nieodpowiedzialności i jego prosta klasyfikacja na podmioty/interesariuszy wewnętrzne(-ych) i zewnętrzne(-ych) może dotyczyć przedmiotu społecznej nieodpowiedzialności, czyli obszarów: ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego. Zgodnie z taką konstrukcją zaprezentowano w pracy szczegółowy opis wybranych, hipotetycznych społecznie nieodpowiedzialnych działań względem podmiotów (interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych) w przekroju obszarów: ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego wraz z najważniejszymi problemami i dylematami. Ów opis stał się bardzo wymagający konceptualnie, ale za to stanowi rzetelną podstawę dla kierunków operacjonalizacji tych konstruktów.

Następny składnik koncepcji społecznej nieodpowiedzialności, czyli *intencjonalność* i związane z nią problemy, ujęto w dwuwymiarowej dyskusji opartej na *postawie właścicieli i zarządzających wobec problematyki społecznej nieodpowiedzialności* oraz *postawie pozostałych interesariuszy w ramach reguły wzajemności*. Początek rozważań w tej części pracy stanowi morfologiczny opis pojęcia intencjonalności w odniesieniu do społecznej nieodpowiedzialności, a także uzasadnienie dla włączenia intencjonalności w określeniu postawy podmiotów wobec CSI. Wyjaśnienie reguły wzajemności pozwoliło na wskazanie także możliwych odpowiedzi interesariuszy na negatywne zachowania przedsiębiorstw. Mozaikę składowych tego rodzaju postaw tworzą trzy komponenty: emocjonalno-oceniający, poznawczy i behawioralny. Centralną częścią tego fragmentu stały się szczegółowe odniesienia do kluczowych dylematów.

Do szczególnie unikatowych rozważań w literaturze przedmiotu należy zaliczyć próbę *rozpoznania dylematów związanych z identyfikacją przejawów w kontekście zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością w przedsiębiorstwie*. Dorobek wcześniejszych części pracy, zwłaszcza dotyczących relacji między CSI z CSR, posłużył do szczegółowego określenia (w nurcie prakseologicznym, opartych na klasycznym cyklu działania zorganizowanego – z niewielkimi modyfikacjami) etapów/sekwencji/funkcji zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością, do których zaliczono: *identyfikowanie*

przejawów społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności; planowanie społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności; organizowanie społecznej odpowiedzialności i społecznej nieodpowiedzialności; *kształtowanie społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności i kontrolowanie społecznej odpowiedzialności i nieodpowiedzialności.* Opis zawiera również propozycję czynności służących efektywnej realizacji poszczególnych funkcji zarządzania, a także dalszego doprecyzowania rozważań, do elementów (formalnych i nieformalnych) procesu identyfikacji przejawów społecznej nieodpowiedzialności i jego połączenia z zarządzaniem CSI.

Podsumowaniem wyodrębniania dylematów rozszerzonej konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności jest skupienie się na *antecedencjach* i *konsekwencjach społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa*. Rozpoznanie problematycznego kontekstu sytuacyjnego, na który składa się zestaw uwarunkowań wewnętrznych i zewnętrznych CSI wymagał szczegółowych rozważań dotyczących *antecedencji wewnętrznych* na poziomie *indywidualnym* oraz *antecedencji zewnętrznych* na poziomach *organizacyjnym* oraz *instytucjonalnym.* Natomiast szczegółowe rozważania dotyczące *problematycznych konsekwencji CSI dla interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych* obfitują w przykłady szkód lub nawet korzyści oraz możliwych reakcji na nie, czyli sprostowania/zadośćuczynienia szkodzie, braku reakcji lub reakcji niepełnej. Istotnym elementem są wspomniane reakcje interesariuszy i dalej konsekwencje dla organizacji.

Niniejsza monografia jest *wielowymiarowym i kompleksowym konceptualno-teoretycznym studium na temat problematycznego ujęcia konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności, w której podjęto się niełatwego zadania eksploracji, wyjaśnienia i syntezy dylematów dotyczących jednego z etapów budowania teorii.* Rozważania podjęte w pracy oczywiście nie wyczerpują problemów związanych z identyfikacją dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw, ale mimo to wydaje się, że podjęto wysiłek **wzbogacenia teorii nauk o zarządzaniu** w trzech płaszczyznach, tj. teoriopoznawczej i – bardzo ostrożnie – metodologicznej i aplikacyjnej. Przemawiają za tym następujące efekty:

1. **W warstwie teoriopoznawczej:**
   - merytoryczna argumentacja na rzecz ważności, aktualności i potencjału rozwojowego problematyki;
   - problematyzacja kluczowych elementów konstruktu społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa;
   - refleksyjna weryfikacja dotychczasowego dorobku teoretycznego z zakresu konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa wraz z jego kompleksową i spójną analizą oraz syntezą poprzez:
     - zintegrowanie przesłanek uzasadniających potrzebę identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności,

zwłaszcza w odsłonach: 1) osadzenia przedmiotu badań w wybranych podstawach epistemologicznych i ontologicznych nauk o zarządzaniu; 2) prezentacji problematycznego potencjału CSI; 3) konkretyzacji kontekstu wpływu dysfunkcjonalnej roli CSR jako koncepcji pokrewnej oraz negatywnych trendów w otoczeniu społeczno-gospodarczym współczesnych przedsiębiorstw;

- przedstawienie syntetycznych autorskich założeń konceptualnych dotyczących identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa (rodzajów konceptualizacji, specyfiki rozumienia pojęcia *dylemat*, składników konceptualizacji wymagających identyfikacji dylematów, uwarunkowań i efektów);
- ocenę oraz uporządkowanie wiedzy dotyczącej ilościowego i jakościowego potencjału publikacyjnego z zakresu badań nad problematycznym ujęciem konceptualizacji (w tym dylematów) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa wraz z identyfikacją luk badawczych;
- eksplorację, syntezę i uporządkowanie dorobku badawczego z perspektywy identyfikacji dylematów konceptualizacji podstawowej:
  - rozumienia pojęcia *nieodpowiedzialność* wraz z propozycją autorskiej definicji;
  - rozumienia pojęcia *społeczna nieodpowiedzialność* wraz z propozycją autorskiej definicji;
  - obszarów integracji i dezintegracji CSI i CSR;
  - modelowania społecznej nieodpowiedzialności z perspektywy modeli społecznej odpowiedzialności wraz z autorską syntezą ujawniającą możliwe powiązania jako podstawą do identyfikacji dylematów;
  - modelowania społecznej nieodpowiedzialności z perspektywy odrębnych modeli społecznej nieodpowiedzialności wraz z autorskim nazewnictwem;
- eksploracja, synteza i uporządkowanie dorobku badawczego z perspektywy identyfikacji dylematów konceptualizacji rozszerzonej:
  - propozycji autorskiego modelowego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jako koncepcji zarządzania wraz z uzasadnieniem;
  - określenia podmiotu i przedmiotu społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa wraz ze szczegółową systematyzacją w kontekście zidentyfikowanych dylematów;
  - określenia intencjonalności w społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa osadzonej w postawach właścicieli, zarządzających i pozostałych interesariuszy oraz regule wzajemności;

  - identyfikacji przejawów w kontekście zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością w przedsiębiorstwie;
  - określenia indywidualnych, organizacyjnych i instytucjonalnych antecedencji i konsekwencji (wraz ze szkodami oraz sposobami ich naprawienia) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa;
- tworzenie podstaw do budowy modeli teoretycznych i metodycznych, w tym inspiracja dla problemów badawczych (zarówno synteza – całościowy ogląd, jak i twórcza weryfikacja mogą zachęcać do badań empirycznych problemów wyłaniających się z identyfikacji dylematów).

2. **W warstwie metodologicznej:**
   - propozycja procedury badawczej i metodyki badań, na podstawie której przeprowadzono badania właściwe oraz ocenę stanu i kierunków badań nad problematycznym ujęciem konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa.
3. **W warstwie aplikacyjnej:**
   - implikacje dla praktyki menedżerskiej poprzez systematyzację i syntezę wiedzy oraz wskazanie na hipotetyczne wąskie gardła i scenariusze zdarzeń w kontekście sytuacyjnym, a także na sposoby radzenia sobie z przejawami i skutkami CSI.

Postępowanie badawcze, którego wyniki przedstawiono w niniejszej monografii, nie jest pozbawione **ograniczeń**, do których można zaliczyć:

1. **Ograniczenia w wymiarze poznawczym**:
   - związane z możliwościami identyfikacji większego zbioru dylematów, a także z ich precyzyjną specyfikacją, nadaniem nazw oraz systematyzacją zgodnie z przyjętym w niniejszej pracy wielowymiarowym rozumieniem dylematu. Ograniczenia w tym zakresie wynikają przede wszystkim ze zróżnicowania konstruktu społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz jego wysoce problematycznego charakteru;
   - dotyczące możliwości ograniczenia identyfikacji dylematów do ich klasycznego ujęcia jako problemu, którego rozwiązanie polega na trudnym wyborze między dwiema tak samo ważnymi racjami, lub jako sytuacji, w której należy podjąć decyzję z zestawu kilku alternatywnych decyzji, a żadna z nich nie jest wyraźnie bardziej odpowiednia niż inna. Takie założenie umożliwiłoby stworzenie bardziej klarownej i precyzyjnej podstawy dla operacjonalizacji CSI, np. określania zmiennych w modelu. Dodatkowym wyzwaniem tej identyfikacji byłoby nazwanie dylematów adekwatnie do specyfiki problemu. Analogicznie do powyższego,

ograniczenia w tym obszarze są wypadkową potrzeby analizy wielu składowych CSI dla uzyskania pełnego obrazu problematycznej konceptualizacji CSI;

- związane z możliwościami wyodrębnienia ze zbioru dylematów oddzielnie sprzeczności i paradoksów i ich wkomponowania w autorskie propozycje konceptualne i metodologiczne dotyczące identyfikacji tych problematycznych twierdzeń w kontekście konceptualizacji CSI. Takie działanie wymagałoby nowego, odrębnego postępowania badawczego;
- dotyczące szybkiej dezaktualizacji oceny stanu oraz najważniejszych kierunków badań z przedmiotowej problematyki, zwłaszcza w tzw. literaturze białej. Okazuje się, że szybki przyrost publikacji dostępnych w wiarygodnych bazach bibliograficznych może skutkować pojawieniem się nowych wątków dotyczących konceptualizacji CSI;
- dotyczące eksploracji tzw. literatury szarej, wynikające z jej ograniczonego dostępu oraz poprzez przyjęcie metodyki szczegółowego badania dyskursów każdego tekstu publikacji.

2. **Ograniczenia w wymiarze formalnym (objętościowo-techniczne):**
   - dotyczące prezentacji na dużym poziomie ogólności relacji między koncepcją społecznej nieodpowiedzialności a koncepcjami pokrewnymi (oprócz CSR), w tym m.in.: zrównoważonym rozwojem, koncepcją kapitału społecznego, etyką biznesu, koncepcją ZZL, koncepcją zarządzania kapitałem intelektualnym, koncepcją zarządzania wiedzą itd. oraz wynikających z nich dylematów. Ograniczenia w tym obszarze wynikały z wymaganego zakresu objętościowego pracy i konieczności redukcji dodatkowych wątków;
   - dotyczące opisu szczegółowej genezy CSI wraz z jej interdyscyplinarnym rodowodem oraz relacji z teoretycznymi podstawami, które mogą przynieść nowe, problemowe zagadnienia. Podobnie jak powyżej, szersza i bardziej wyspecyfikowana dyskusja nie była możliwa za względu na wymagany zakres opracowania;
   - dotyczące pogłębionej analizy relacji między składnikami konceptualizacji CSI oraz identyfikacji konceptualizacji CSI. Zaprezentowane w pracy ustalenia dotyczące relacji są na określonym poziomie ogólności;
   - związane z pełniejszą prezentacją procesu i warunków instytucjonalizacji (konceptualizacji rozszerzonej) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania społeczną odpowiedzialnością. W tym przypadku ograniczeniem były nie tylko wymagania objętościowe, ale także istotna luka badawcza, oznaczająca brak lub bardzo szczątkowe rozważania o celowym

i metodycznym oddziaływaniu na społeczną nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa;
- związane z pełniejszą prezentacją hipotetycznych antecedencji i konsekwencji CSI. Prezentacja tych składowych CSI w niniejszej monografii dotyczyła dotychczasowych osiągnięć badawczych w literaturze przedmiotu;
- dotyczące dostępności i możliwości finansowania informatycznych narzędzi wspomagających jakościowe badania. Ręczna analiza jest czasochłonna i może być dysfunkcyjna.

3. **Ograniczenia w wymiarze metodologicznym:**
   - dotyczące dostępności metod i narzędzi, które można wykorzystać do badania dylematów konceptualizacji CSI;
   - dotyczące poszerzenia procedury badawczej o dodatkowe etapy.
4. **Ograniczenia w wymiarach empirycznym i aplikacyjnym:**
   - dotyczące prowadzenia badań empirycznych na podstawie zidentyfikowanego zbioru dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa i jego operacjonalizacji. Konceptualno-teoretyczny charakter monografii nie zakładał planowania i przeprowadzenia badań empirycznych;
   - związane z aplikacyjnym efektem przeprowadzonego postępowania badawczego. Wartość niniejszych rozważań dla praktyków zarządzania może być ograniczona ze względu na częściowo abstrakcyjny i modelowy charakter rozważań oraz hermetyczny język, znaczenie i symbolikę konceptualizacji, wymagające w niektórych przypadkach przekształceń i dekompozycji na język praktyki biznesu.

Przedstawione ograniczenia niniejszego postępowania badawczego jednocześnie wskazują **kierunki przyszłych badań**, do których można zaliczyć (w syntetycznym ujęciu):

- doskonalenie identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy teoretycznej (poprzez doprecyzowanie pojęciowe, poszerzenie pola eksploracji, zwłaszcza o niebadane antecedencje (wśród wielu np. cykl życia przedsiębiorstwa), podmioty badań (np. przedsiębiorstwa mikro, małe i średnie), konsekwencje dla interesariuszy (np. szkoda a korzyść i sprostowanie)) oraz określenie relacji między rodzajami konceptualizacji i ich składnikami, a także określenie warunków i procesu implementacji oraz realizacji zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością; wyznaczenie poziomów dojrzałości społecznej nieodpowiedzialności i metodycznej (poprzez wzbogacenie metodyki badań);

- zoperacjonalizowanie zidentyfikowanych dylematów i ujęcie w ramy metodycznego modelu badawczego;
- rozszerzenie konceptualnych i metodologicznych modelowych propozycji dotyczących identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności innych rodzajów organizacji (np. *non profit*);
- eksploracja, synteza i uporządkowanie dorobku publikacyjnego z perspektywy metodologicznych ram oceny społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa i związanych z nimi dylematów, jak np. dylematy związane z podejściem badawczym (nomotetyczne a idiograficzne; ilościowe a jakościowe; nurt tzw. tradycyjny a nurt interpretatywno-symboliczny); dylematy związane z założeniami badawczymi, metodami, technikami i narzędziami badawczymi;
- przeprowadzenie badań empirycznych dotyczących możliwości (uwarunkowań, przebiegu procesu, zakresu itd.) implementacji i realizacji koncepcji społecznej nieodpowiedzialności ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania, po dopracowaniu konceptualizacji CSI oraz metodyki badań (model metodyczny) i na tej podstawie sformułowanie rekomendacji dla praktyków zarządzania w nurcie identyfikacji dylematów itd.

Powyższa lista nie wyczerpuje możliwych zainteresowań badawczych, dla których inspiracją mogą się stać rozważania będące treścią niniejszej monografii i stanowiące niewielki krok w stronę doprecyzowywania konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności w nurcie tworzenia wiedzy refleksyjnej. Ze względu na wzrostowy, ale i ewolucyjny charakter koncepcji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa należy się spodziewać rozwoju wielowymiarowych i wielokierunkowych dociekań z przedmiotowej problematyki.

Literatura

Aastha, B. i Shazi, S. J. (2019). Corporate Social Responsibility Practices in Small and Medium Enterprises. *Polish Journal of Management Studies*, *19*(1), 9-20. https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.01

Abebe, M. A. i Acharya, K. (2022). Founder CEOs and Corporate Environmental Violations: Evidence from S&P 1500 Firms. *Business Strategy and the Environment*, *31*(3), 1204--1219. https://doi.org/10.1002/bse.2950

Ackerman, R., i Bauer, R. (1976). *Corporate Social Responsiveness: The Modern Dilemma*. Reston Publishing.

Ackoff, R. L. i Pourdehnad, J. (1997). The Irresponsibility and Ineffectiveness of Downsizing. *Systems Practice*, *10*, 5-11. https://doi.org/10.1007/BF02557848

Adamczyk, J. (2009). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*. PWE.

Adamczyk, J. (2018). Zrównoważony rozwój jako paradygmat współczesnego zarządzania przedsiębiorstwem. *Przegląd Organizacji*, *12*, 8-14. https://doi.org/10.33141/po.2018.12.01

Afrin, R., Peng, N. i Bowen, F. (2022). The Wealth Effect of Corporate Water Actions: How Past Corporate Responsibility and Irresponsibility Influence Stock Market Reactions. *Journal of Business Ethics*, *180*(1), 105-124. https://doi.org/10.1007/s10551-021-04881-6

Aguilera, R. V. i Vadera, A. K. (2008). The Dark Side of Authority: Antecedents, Mechanisms, and Outcomes of Organizational Corruption. *Journal of Business Ethics, 77*(4), 431--449. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9358-8

Aguinis, H. i Glavas, A. (2012). What we Know and Don't Know about Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, *38*(4), 932--968. https://doi.org/10.1177/0149206311436079

Aharony, J., Liu, C. i Yawson, A. (2015). Corporate Litigation and Executive Turnover. *Journal of Corporate Finance*, *34*, 268-292. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.07.009

Alcadipani, R. i Rodrigues, C. (2019). When Corporations Cause Harm: A Critical View of Corporate Social Irresponsibility and Corporate Crimes. *Journal of Business Ethics*, *167*, 285-297. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04157-0

Alcadipani, R. i de Oliveira Medeiros, C. R. (2020). When Corporations Cause Harm: A Critical View of Corporate Social Irresponsibility and Corporate Crimes. *Journal of Business Ethics*, *167*(2), 285-297. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04157-0

Alford, H. i Naughton, M. (2002). Beyond the Shareholders Model of the Firm: Working Toward the Common of a Business. W: S. A. Cortright, M. Naughton (red.), *Rethinking the Purpose of Business. Interdisciplinary Essays from the Social Catholic Tradition* (s. 27-47). Notre Dame University Press.

Alicke, M. D. (2000). Culpable Control and the Psychology of Blame. *Psychological Bulletin, 126*(4), 556-574. https://doi.org/10.1037/0033-2909.126.4.556

Allen, A. M., Green, T., Brady, M. K. i Peloza, J. (2020). Can Corporate Social Responsibility Deter Consumer Dysfunctional Behavior? *Journal of Consumer Marketing*, *37*(7), 729--738. https://doi.org/10.1108/JCM-11-2019-3503

Alniacik, U., Alniacik E. i Genc, N. (2011). How Corporate Social Responsibility Information Influences Stakeholders' Intentions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 18*(4), 234-245. https://doi.org/10.1002/csr.245

Alsaadi, A. (2020). Financial-Tax Reporting Conformity, Tax Avoidance and Corporate Social Responsibility. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, *18*(3), 639-659. https://doi.org/10.1108/JFRA-10-2019-0133

Alvesson, M. i Kärreman, D. (2007). Constructing Mystery: Empirical Matters in Theory Development. *The Academy of Management Review, 32*(4), 1265-1281. https://doi.org/10.2307/20159366

Alvesson, M. i Sandberg, J. (2011). Generating Research Questions through Problematization. *The Academy of Management Review, 36*(2), 247-271. https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330882

Alvesson, M. i Sköldberg, K. (2009). *Reflexive Methodology*, 2nd edition. Sage.

Alzola, M. (2019). Even when No One is Watching: The Moral Psychology of Corporate Reputation. *Business & Society*, *58*(6), 1267-1301. https://doi.org/10.1177/0007650319826189

Amujo, O. C., Adeyinka Laninhun, B., Otubanjo, O. i Olufunmilayo Ajala, V. (2012). Impact of Corporate Social Irresponsibility on the Corporate Image and Reputation of Multinational Oil Corporations in Nigeria. W: R. Tench, W. Sun, B. Jones (red.) *Corporate Social Irresponsibility: A Challenging Concept* (*Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, Vol. 4*) (s. 263-293). Emerald Group Publishing Limited, Leeds. https://doi.org/10.1108/S2043-9059(2012)0000004020

Anderson, N. H. (1965). Averaging versus Adding as a Stimulus-Combination Rule in Impression Formation. *Journal of Experimental Psychology*, *70*(4), 394-400. https://doi.org/10.1037/h0022280

Angus-Leppan, T., Benn, S. i Young, L. (2010). A Sensemaking Approach to Trade-Offs and Synergies between Human and Ecological Elements of Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, *19*(4), 230-244. https://doi.org/10.1002/bse.675

Ankrah, S. i Omar, A.-T. (2015). Universities-Industry Collaboration: A Systematic Review. *Scandinavian Journal of Management*, *31*(3), 387-408. https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.02.003

Antonetti, P. (2020). More than just a Feeling: A Research Agenda for the Study of Consumer Emotions Following Corporate Social Irresponsibility (CSI). *Australasian Marketing Journal*, *28*(2), 67-70. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2020.01.005

Antonetti, P. i Anesa, M. (2017). Consumer Reactions to Corporate Tax Strategies: The Role of Political Ideology. *Journal of Business Research*, *74*, 1-10. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.12.011

Antonetti, P. i Maklan, S. (2014). Feelings that Make a Difference: How Guilt and Pride Convince Consumers of the Effectiveness of Sustainable Consumption Choices. *Journal of Business Ethics*, *124*, 117-134. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1841-9

Antonetti, P. i Maklan, S. (2016a). An Extended Model of Moral Outrage at Corporate Social Irresponsibility. *Journal of Business Ethics*, *135*(3), 429-444. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2487-y

Antonetti, P. i Maklan, S. (2016b). Social Identification and Corporate Irresponsibility: A Model of Stakeholder Punitive Intentions. *British Journal of Management*, *27*(3), 583-605. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12168

Antonetti, P. i Maklan, S. (2018). Identity Bias in Negative Word of Mouth Following Irresponsible Corporate Behavior: A Research Model and Moderating Effects. *Journal of Business Ethics*, *149*(4), 1005-1023. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3095-9

Antonetti, P., Crisafulli, B. i Tuncdogan, A. (2021). "Just Look the other Way": Job Seekers' Reactions to the Irresponsibility of Market-Dominant Employers. *Journal of Business Ethics*, *174*(4), 403-422. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04623-0

Antonetti, P. i Valor, C. (2021). A Theorisation of Discrete Emotion Spillovers: An Empirical Test for Anger. *Journal of Marketing Management*, *37*(7-8), 599-625. https://doi.org/10.1080/0267257X.2020.1817767

Armstrong, J. S. (1977). Social Irresponsibility in Management. *Journal of Business Research*, *5*(3), 185-213. https://doi.org/10.1016/0148-2963(77)90011-X

Armstrong, J. S. i Green, K. C. (2013). Effects of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility Policies: Conclusions from Evidence-Based Research. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1922-1927. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.014

Arli, D., Grace, A., Palmer, J. i Pham, C. (2017). Investigating the Direct and Indirect Effects of Corporate Hypocrisy and Perceived Corporate Reputation on Consumers' Attitudes Toward the Company. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *37*, 139-145. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.04.002

Ashforth, B. E., Gioia, D. A., Robinson, S. L. i Trevino, L. K. (2008). Re-viewing Organizational Corruption. *Academy of Management Review*, *33*(3), 670-684. https://doi.org/10.5465/AMR.2008.32465714

Ashforth, B. E. i Anand, V. (2003). The Normalization of Corruption in Organizations. W: R. M. Kramer, B. M. Staw (red.), *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews, 25* (s. 1-52). Elsevier Science Ltd.

Ashmore, R. D., Deaux, K. i McLaughlin-Volpe, T. (2004). An Organizing Framework for Collective Identity: Articulation and Significance of Multidimensionality. *Psychological Bulletin, 130*(1), 80-114. https://doi.org/10.1037/0033-2909.130.1.80

Asmussen, C. G. i Fosfuri, A. (January 1, 2019). Orchestrating Corporate Social Responsibility in the Multinational Enterprise. *Strategic Management Journal*, Forthcoming, Bocconi University Management Research Paper. https://ssrn.com/abstract=3350342

Atay, E. i Terpstra-Tong, J. L. Y. (2020). The Determinants of Corporate Social Irresponsibility: A Case Study of the Soma Mine Accident in Turkey. *Social Responsibility Journal*, *16*(8), 1433-1452. https://doi.org/10.1108/SRJ-01-2019-0042

Averill, J. (1982). *Anger and Aggression: An Essay on Emotion*. Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/978-1-4612-5743-1

Babbie, E. (2008). *Podstawy badań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Bandura, A. (1999). Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, *3*(3), 193-209. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303_3

Banerjee, S. B. (2007). *Corporate Social Responsibility: The Good, the Bad and the Ugly*. Edward Elgar.

Barabasz, A. i Chwalibóg, E. (2013). Refleksje nad konsekwencjami zachowań obywatelskich w organizacjach. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, *282*, 23-32.

Barclay, L. J., Skarlicki, D. P. i Pugh, S. D. (2005). Exploring the Role of Emotions in Injustice Perceptions and Retaliation. *Journal of Applied Psychology, 90*(4), 629-643. https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.4.629

Barnea, A. i Rubin, A. (2010). Corporate Social Responsibility as a Conflict between Shareholders. *Journal of Business Ethics*, *97*(1), 71-86. https://doi.org/10.1007/s10551-010-0496-z

Barnett, M. L. (2014). Why Stakeholders Ignore Firm Misconduct: A Cognitive View. *Journal of Management*, *40*, 676-702. https://doi.org/10.1177/0149206311433854

Barnett, M. L., Henriques, I. i Husted, B. W. (2020). Beyond Good Intentions: Designing CSR Initiatives for Greater Social Impact. *Journal of Management*, *46*, 937-974. https://doi.org/10.1177/0149206319900539

Baron, D. P. (2009). A Positive Theory of Moral Management, Social Pressure, and Corporate Social Performance. *Journal of Economics and Management Strategy*, *18*, 7-43. https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2009.00206.x

Barr, A., Owens, T. i Perera, A. (2020). Risk Taking and Sharing when Risk Exposure is Interdependent. *Journal of Economic Behavior & Organization*, *176*, 445-460. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2020.04.011

Barsky, A. (2011). Investigating the Effects of Moral Disengagement and Participation on Unethical Work Behavior. *Journal of Business Ethics*, *104*(1), 59-75. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0889-7

Basu, K. i Palazzo, G. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, 33 (1), 122-136. https://doi.org/10.5465/AMR.2008.27745504

Batson, C. D., Chao, M. C. i Givens, J. M. (2009). Pursuing Moral Outrage: Anger at Torture. *Journal of Experimental Social Psychology, 45*(1), 155-160. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2008.07.017

Batson, C. D., Duncan, B., Ackerman, P., Buckley, T. i Birch, K. (1981). Is Empathic Emotion a Source of Altruistic Motivation? *Journal of Personality and Social Psychology, 40*(2), 290-302. https://doi.org/10.1037/0022-3514.40.2.290. S2CID 29867836.

Baucus, M. S. (1994). Pressure, Opportunity and Predisposition: A Multivariate Model of Corporate Illegality. *Journal of Management, 20*(4), 699-721. https://doi.org/10.1016/0149-2063(94)90026-4

Baucus, M. S. i Baucus, D. A. (1997). Paying the Piper: An Empirical Examination of Longer-Term Financial Consequences of Illegal Corporate Behavior. *Academy of Management Journal*, *40*(1), 129-151. https://doi.org/10.5465/257023

Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. i Vohs, K. D. (2001). Bad is Stronger than Good. *Review of General Psychology*, *5*, 323-370. https://doi.org/10.1037/1089-2680.5.4.323

Baumgartner, R. J. i Ebner, D. (2010). Corporate Sustainability Strategies: Sustainability Profiles and Maturity Levels. *Sustainable Development*, *18*(2), 76-89. https://doi.org/10.1002/sd.447

Becchetti, L. i Manfredonia, S. (2022). Media, Reputational Risk, and Bank Loan Contracting. *Journal of Financial Stability*, *60*, 100990. https://doi.org/10.1016/j.jfs.2022.100990

Beck, D. i Cowan, C. (1996). *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*. Wiley-Blackwell.

Bengtsson, M. i Kock, S. (2000). „Coopetition" in Business Networks – To Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management*, *29*(5), 411-426. https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00067-X

Bengtsson, M. i Kock, S. (2014). Coopetition – Quo Vadis? Past Accomplishments and Future Challenges. *Industrial Marketing Management*, *43*(20), 180-188. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.02.015

Benlemlih, M. (2019). Corporate Social Responsibility and Dividend Policy. *Research in International Business and Finance*, *47*, 114-138. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2566876

Berg, S. V., Jiang, L. L. i Lin, C. (2012). Regulation and Corporate Corruption: New Evidence from the Telecom Sector. *Journal of Comparative Economics*, *40*(1), 22-43. https://doi.org/10.1016/j.jce.2011.12.001

Besley, T. i Ghatak, M. (2007). Retailing Public Goods: The Economics of Corporate Social Responsibility. *Journal of Public Economics*, *91*(9), 1645-1663. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2007.07.006

Bianchi, E. C. i Mohliver, A. (2016). Do Good Times Breed Cheats? Prosperous Times Have Immediate and Lasting Implications for CEO Misconduct. *Organization Science*, *27*(6), 1488-1503. https://doi.org/10.1287/orsc.2016.1101

Block, J. i Wagner, M. (2014). The Effect of Family Ownership on Different Dimensions of Corporate Social Responsibility: Evidence from Large US Firms. *Business Strategy and the Environment*, *23*, 475-492.

Blowfield, M. i Frynas, J. G. (2005). Setting New Agendas: Critical Perspectives on Corporate Social Responsibility in the Developing World. *International Affairs (Royal Institute of International Affairs 1944-)*, *81*(3), 499-513. http://www.jstor.org/stable/3569630

Blumberg, I. i Lin-Hi, N. (2015). Business Case-Driven Management of CSR: Does Managers´ "Cherry Picking" Behavior Foster Irresponsible Business Practices? *Business and Professional Ethics Journal*, *33*(4), 321-350. https://www.jstor.org/stable/44074831

Boatright, R. (1993). *Business Ethics: A Mature Product – Ethics and the Conduct of Business*. Prentice-Hall, Inc.

Boatright, R. (2002). Contractors as Stakeholders Reconciling Stakeholder Theory with the Nexus-of-Contracts Firm. *Journal of Ranking & Finance*, *26*(9), 1837-1852. https://doi.org/10.1016/S0378-4266(02)00194-2

Bocheński, J. M. (1993). Przyczynek do filozofii przedsiębiorstwa przemysłowego. W: J. M. Bocheński (red.), *Logika i filozofia* (s. 162-186). Wydawnictwo Naukowe PWN.

Bogdanienko, J. (2010). Etyka w badaniach naukowych. W: S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu* (s. 162-180). Oficyna a Wolters Kluwer business.

Bolesta-Kukułka, K. (2003). *Decyzje menedżerskie*. PWE.

Bommer, M., Gratto, C., Gravander, J. i Tuttle, M. (1987). A Behavioral Model of Ethical and Unethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, *6*(4), 265-280. https://doi.org/10.1007/978-94-007-4126-3_5

Bonifield, C. i Cole, C. (2006). Affective Responses to Service Failure: Anger, Regret, and Retaliatory versus Conciliatory Responses. *Marketing Letters, 18*(1-2), 85-99. https://doi.org/10.1007/s11002-006-9006-6

Booth, A., Papaioannou, D. i Sutton, A. (2012). *Systematic Approaches to a Successful Literature Review*. SAGE.

Boudier, F. i Bensebaa, F. (2011). Hazardous Waste Management and Corporate Social Responsibility: Illegal Trade of Electrical and Electronic Waste. *Business and Society Review*, *116*(1), 29-53. https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2011.00376.x

Bouslah, K., Liñares-Zegarra, J., M'Zali, B. i Scholtens, B. (2018). CEO Risk-Taking Incentives and Socially Irresponsible Activities. *The British Accounting Review*, *50*(1), 76-92. https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.05.004

Brammer, S. i Pavelin, S. (2005). Corporate Reputation and an Insurance Motivation for Corporate Social Investment. *The Journal of Corporate Citizenship, 2005*, 39-51.

Brammer, S., Nardella, G. i Surdu, I. (2021). Defining and Deterring Corporate Social Irresponsibility: Embracing the Institutional Complexity of International Business. *Multinational Business Review*, *29* (3), 301-320. https://doi.org/10.1108/MBR-02-2021-0011

Brandom, R. (2008). *Between Saying and Doing. Towards an Analytic Pragmatism*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199542871.001.0001

Branscombe, N. R. i Wann, D. L. (1994). Collective Self-Esteem Consequences of Outgroup Derogation when a Valued Social Identity Is on Trial. *European Journal of Social Psychology, 24*(6), 641-657. https://doi.org/10.1002/ejsp.2420240603

Brass, D. J., Butterfield, K. D. i Skaggs, B. C. (1998). Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective. *Academy of Management Review*, *23*(1), 14-31. https://doi.org/10.2307/259097

Bremer, O. (1971). Changing Values and Social Responsibility in Management. *Harvard Business Review, 6,* 121-126.

Brennan, R. (2014). The End of Corporate Social Responsibility: Crisis & Critique, by Peter Fleming and Marc T. Jones. *Journal of Business-to-Business Marketing*, *21*(2), 141-143. https://doi.org/10.1080/1051712X.2014.874262

Brewer, M. B. (1979). In Group Bias in the Minimal Intergroup Situation: A Cognitive–Motivational Analysis. *Psychological Bulletin*, *86*, 307-324. https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.2.307

Brewer, M. B. (2007). The Importance of Being We: Human Nature and Intergroup Relations. *American Psychologist*, *62*(8), 728-738. https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.8.728

Brewin, C. R. i Antaki, C. (1987). An Analysis of Ordinary Explanations in Clinical Attribution Research. *Journal of Social and Clinical Psychology, 5*(1), 79-98. https://doi.org/10.1521/jscp.1987.5.1.79

Brief, A. P., Buttram, R. T. i Dukerich, J. M. (2001). Collective Corruption in the Corporate World: Toward a Process Model'. W: M. E. Turner (red), *Groups at Work: Theory and Research* (s. 471-499). Lawrence Erlbaum.

Brillman, J. J. (2002). *Nowoczesne metody i koncepcje zarządzania*. PWE.

Brummer, J. (1991). *Corporate Responsibility and Legitimacy*. Greenwood Press.

Cai, Y., Jo, H. i Pan, C. (2012). Doing Well While Doing Bad? CSR in Controversial Industry Sectors. *Journal of Business Ethics*, *108*(4), 467-480. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1103-7

Caliendo, M., Fossen, F. i Kritikos, A. (2012). Trust, Positive Reciprocity and Negative Reciprocity: Do These Traits Impact Entrepreneurial Dynamics? *Journal of Economic Psychology. Personality and Entrepreneurship, 33*(2), 394-409. https://doi.org/10.1016/j.joep.2011.01.005

Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, *32*(3), 946-967. https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275684

Capelle-Blancard, G. i Petit, A. (2017). The Weighting of CSR Dimensions: One Size Does Not Fit All. *Business & Society*, *56*(6), 919-943. https://doi.org/10.1177/0007650315620118

Carberry, E. J., Engelen, P. J. i Van Essen, M. (2018). Which Firms Get Punished for Unethical Behavior? Explaining Variation in Stock Market Reactions to Corporate Misconduct. *Business Ethics Quarterly*, *28*(2), 119-151. https://doi.org/10.1017/beq.2017.46

Carlos, W. C. i Lewis, B. W. (2018). Strategic Silence: Withholding Certification Status as a Hypocrisy Avoidance Tactic. *Administrative Science Quarterly*, *63*(1), 130-169. https://doi.org/10.1177/00018392176950

Carlsmith, K. M., Darley, J. M. i Robinson, P. H. (2002). Why Do We Punish? Deterrence and just Deserts as Motives for Punishment. *Journal of Personality and Social Psychology, 83*(2), 284-299. https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.2.284

Carr, A. (1999). Czy blefowanie w biznesie jest etyczne. W: D. Ch. Chrysides, H. J. Kaler (red.), *Wprowadzenie do etyki biznesu* (s. 116-125). Wydawnictwo Naukowe PWN.

Carroll, A. B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review*, *4*(4), 497-505. https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296

Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, *34*(4), 39-48. https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G

Carroll, A. B. (1999). Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society*, *38*(3), 268-295.

Carroll, A. B. (2000). Ethical Challenges for Business in the New Millennium: Corporate Social Responsibility and Models of Management Morality. *Business Ethics Quarterly*, *10*(1), 33-42. https://doi.org/10.2307/3857692

Carroll, A. B. (2016). Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, *1*(1), 1-8. https://doi.org/10.1186/s40991016-0004-6

Carroll, A. B. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Business & Society*, *60*(6), 1258-1278. https://doi.org/10.1177/00076503211001765

Carroll, A. B. i Brown, J. A. (2018). Corporate Social Responsibility: A Review of Current Concepts, Research, and Issues. W: J. Weber, D. Wasielewski (red.), *Corporate Social Responsibility* (s. 39-69). Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/S2514-175920180000002002

Carroll, A. B. i Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research, and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 85-105. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x

Carvalho, S. W., Muralidharan, E. i Bapuji, H. (2015). Corporate Social 'Irresponsibility': Are Consumers' Biases in Attribution of Blame Helping Companies in Product-Harm Crises Involving Hybrid Products? *Journal of Business Ethics*, *130*(3), 651-663. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2258-9

Chadegani, A. A., Salehi, H., Yunus, M. M., Farhadi, H., Fooladi, M., Farhadi, M. i Ale Ebrahim, N. (2013). A Comparison Between Two Main Academic Literature Collections: Web of Science and Scopus Databases. *Asian Social Science*, *9*(5), 18-26. https://doi.org/10.5539/ass.v9n5p18

Charles, K., Germann, F. i Grewal, R. (2016). Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance. *Journal of Marketing*, *80*(2), 59-79. https://doi.org/10.1509/jm.15.03

Chatterji, A. K. i Toffel, M. W. (2010). How Firms Respond to Being Rated. *Strategic Management Journal*, *31*(9), 917-945. https://doi.org/10.1002/smj.840

Chen, Y. R, Chen, X. P. i Portnoy, R. (2009). To Whom do Positive Norm and Negative nor of Reciprocity Apply? Effects of Inequitable Offer, Relationship, and Relational-Self Orientation. *Journal of Experimental Social Psychology, 45*(1), 24-34. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2008.07.024

Chen, J. C., Guo, R. S., Hsiao, Y. C. i Chen, K. L. (2018a). How Business Strategy in Non-Financial Firms Moderates the Curvilinear Effects of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility on Corporate Financial Performance. *Journal of Business Research*, *92*, 154-167. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.030Get rights and content

Chen, J. C., Patten, D. i Roberts, R. W. (2018b). Corporate Charitable Contributions: A Corporate Social Performance or Legitimacy Strategy? *Journal of Business Ethics*, *82*, 131-144. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9567-1

Chiang, W. C., Shang, J. i Sun, L. (2017). Broad Bond Rating Change and Irresponsible Corporate Social Responsibility Activities. *Advances in Accounting*, *39*, 32-46. https://doi.org/10.1016/j.adiac.2017.09.002

Chiu, S. C. i Sharfman, M. (2018). Corporate Social Irresponsibility and Executive Succession: An Empirical Examination. *Journal of Business Ethics*, *149*(3), 707-723. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3089-7

Chircop, J., Fabrizi, M., Ipino, E. i Parbonetti, A. (2018). Does Social Capital Constrain Firms' Tax Avoidance? *Social Responsibility Journal*, *14*(3), 542-565. https://doi.org/10.1108/SRJ-08-2017-0157

Christensen, C. M. (2006). The Ongoing Process of Building a Theory of Disruption. *Journal of Product Innovation Management*, *23*(1), 39-55. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00180.x

Christensen, L. I. S. A., Mackey, A. i Whetten, D. (2014). Taking Responsibility For Corporate Social Responsibility: The Role of Leaders in Creating, Implementing, Sustaining, or Avoiding Socially Responsible Firm Behaviors. *Academy of Management Perspectives*, *28*(2), 164-178. https://doi.org/10.5465/amp.2012.0047

Christie, P. M. J., Kwon, I.-W. G., Stoeberl, P. A. i Baumhart, R. (2003). A Cross-Cultural Comparison of Ethical Attitudes of Business Managers: India, Korea, and the United States. *Journal of Business Ethics*, 46 (3), 263-287. https://doi.org/10.1023/A:1025501426590

Chyrowicz, B. (1997). *Zamiar i skutki. Filozoficzna analiza podwójnego skutku.* Towarzystwo Naukowe KUL.

Cialdini, R. B., Schaller, M., Houlihan, D., Arps, K . i Fultz, J. (1987). Empathy-Based Helping: Is it Selflessly or Selfishly Motivated?, *Journal of Personality and Social Psychology, 52*(4), 749-758. https://doi.org/10.1037/0022-3514.52.4.749.

Ciuk, S. i Latusek-Jurczak, D. (2012). Etyka w badaniach jakościowych. W: D. Jemielniak (red.), *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, t. 1. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Clark, C. E., Riera, M. i Iborra, M. (2022). Toward a Theoretical Framework of Corporate Social Irresponsibility: Clarifying the Gray Zones between Responsibility and Irresponsibility. *Business & Society*, *61*(6), 1473-1511. https://doi.org/10.1177/00076503211015911

Clarkson, M. B. E. (1995). Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *Academy Management Review, 20*(1)*,* 92-117. https://doi.org/10.2307/258888

Colquitt, J. A. i Zapata-Phelan, C. P. (2007). Trends in Theory Building and Theory Testing: A Five-Decade Study of the Academy of Management Journal. *Academy of Management Journal*, *50*(6), 1281-1303. https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.28165855

Coombs, T. i Holladay, S. (2015). CSR as Crisis Risk: Expanding How We Conceptualize the Relationship. *Corporate Communications: An International Journal*, *20*(2), 144-162. https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2013-0078

Corciolani, M., Nieri, F. i Tuan, A. (2020). Does Involvement in Corporate Social Irresponsibility Affect the Linguistic Features of Corporate Social Responsibility Reports? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27*(2), 670-680. https://doi.org/10.1002/csr.1832

Cramer, J. (2005). Experiences with Structuring Corporate Social Responsibility in Dutch Industry. *Journal of Cleaner Production*, *13*(6), 583-592. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2003.12.008

Crane, A., McWilliams Matten, D., Moon, J. i Siegel, D. S. (red.). (2008). *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford University Press.

Cronin, T., Reysen, S. i Branscombe, N. R. (2012). Wal-Mart's Conscientious Objectors: Perceived Illegitimacy, Moral Anger, and Retaliatory Consumer Behavior. *Basic and Applied Social Psychology, 34*(4), 322-335. https://doi.org/10.1080/01973533.2012.693347

Crossley, C. D. (2009). Emotional and Behavioral Reactions to Social Undermining: A Closer Look at Perceived Offender Motives. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 108*(1), 14-24. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.06.001

Crossley, S., Dascalu, M. i McNamara, D. (2017). How Important Is Size? An Investigation of Corpus Size and Meaning in Both Latent Semantic Analysis and latent Dirichlet Allocation. W: V. Rus, Z. Markov (red.), *30th International Florida Artificial Intelligence Research Society Conference, FLAIRS 2017* (s. 293-296). AAAI press.

Cruz, C., Lazarra-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L. i Berrone, P. (2014). Are Family Firms Really More Socially Responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, *38*(6), 1295--1316. https://doi.org/10.1111/etap.12125

Cuervo-Cazurra, A., Dieleman, M., Hirsch, P., Rodrigues, S. B. i Zyglidopoulos, S. (2021). Multinationals' Misbehavior. *Journal of World Business*, *56*(5), 101244. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101244

Culnan, M. J., O'Reilly, C. A. i Chatman, J. A. (1990). Intellectual Structure of Research in Organizational Behavior, 1972-1984: A Cocitation Analysis. *Journal of the Association for Information Science and Technology, 41*, 453-458. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4571(199009)41:6<453::AID-ASI13>3.0.CO;2-E

Czakon, W. (2011). Metodyka systematycznego przeglądu literatury. *Przegląd Organizacji*, *3*(854), 57-61. https://doi.org/10.33141/po.2011.03.13

Czakon, W. (2017). Tworzenie teorii w naukach o zarządzaniu. W: A. Sopińska, P. Wachowiak (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego* (s. 143-160). Oficyna Wydawnicza SGH.

Činčalová, S. i Prokop, M. (2019). How is Corporate Social Responsibility Meant: Analysis of 100 Definitions. W: P. Maresova, P. Jedlicka, I. Soukal (red.) *Proceedings of the 17th International Scientific Conference Hradec Economic Days* (s. 112-120). University of Hradec Králové. https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2019-01-010

Dahlsrud, A. (2008). How Corporate Social Responsibility is Defined: An Analysis of 37 Definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *15*(1), 1-13. doi: 10.1002/csr.132

Dalton, D. R. i Cosier, R. A. (1982). The Four Faces of Social Responsibility. *Business Horizons, 25*, 19-27. https://doi.org/10.1016/0007-6813(82)90124-0

Danielson, M. M. (2004). A Theory of Continuous Socialization for Organizational Renewal. *Human Resource Development Review*, *3*(4), 354-384. https://doi.org/10.1177/1534484304271528

Dang, A. i Nguyen, T. (2021). Valuation Effect of Emotionality in Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, *173*(1), 47-67. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04551-z

Darley, J. M. i Pittman, T. S. (2003). The Psychology of Compensatory and Retributive Justice. *Personality and Social Psychology Review, 7*(4), 324-336. https://doi.org/10.1207/S15327957PSPR0704_05

Davidson, W. N., Worrell, D. L. i Lee, C. I. (1994). Stock-Market Reactions to Announced Corporate Illegalities. *Journal of Business Ethics*, *13*(12), 979-987. https://doi.org/10.1007/BF00881667

Davis, J. L., Payne, G. T. i McMahan, G. C. (2007). A Few Bad Apples? Scandalous Behavior of Mutual Fund Managers. *Journal of Business Ethics*, *76*(3), 319-334. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9284-1

Davis, K. (1973). The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities. *The Academy of Management Journal*, *16*(2), 312-322. https://doi.org/10.2307/255331

Davis, K. i Blomstrom, R. (1975). *Business and Society: Environment and Responsibility*. McGraw-Hill.

Dąbrowski, A. (2012). Radykalna interpretacja intencjonalności w filozofii Martina Heideggera. *Analiza i Egzystencja*, *18*, 19-41.

Delmas, M. A. i Burbano, V. C. (2011). The Drivers of Greenwashing. *California Management Review*, *54*(1), 64-87. https://doi.org/10.1525/cmr.2011.54.1.64

Demacarty, P. (2009). Financial Returns of Corporate Social Responsibility, and the Moral Freedom and Responsibility of Business Leaders. *Business and Society Review*, *114*(3), 393-433. https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2009.00348.x

Denommee-Gravel, V. i Kim, K. (2019). Pipeline Accidents and Incidents, Environmental Consciousness, and Financial Performance in the Canadian Energy Industry. *Sustainability*, *11*(12), 3275. https://doi.org/10.3390/su11123275

Den Uyl, D. J. (1977). Społeczna odpowiedzialność spółek. W: L.V. Rayan, J. Sójka (red.), *Etyka biznesu. Z klasyki myśli amerykańskiej* (s. 211-221). Wydawnictwo „W drodze".

Denyer, D. i Tranfield, D. (2009). Producing a Systematic Review. W: D. A. Buchanan, A. Bryman (red.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (s. 671-689). Sage Publications Ltd.

Devinney, T. M. (2009). Is the Socially Responsible Corporation a Myth? The Good, the Bad, and the Ugly of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Perspectives*, *23*(2), 44-56. https://doi.org/10.5465/amp.2009.39985540

Dębska, A. (2013). Wnioskowanie na temat intencjonalności działania w ujęciu filozofii eksperymentalnej. *Filozofia Nauki*, *21*(3), 143-155.

Dharwadkar, R., Guo, J., Shi, L. N. i Yang, R. (2021). Corporate Social Irresponsibility and Boards: The Implications of Legal Expertise. *Journal of Business Research*, *125*, 143-154. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.003

Diers, A. R. (2012). Reconstructing Stakeholder Relationships Using 'Corporate Social Responsibility' as a Response Strategy to Cases of Corporate Irresponsibility: The Case of the 2010 BP Spill in the Gulf of Mexico. W: *Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability: A Challenging Concept* (1 ed., Vol. 4, s. 175-204). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S2043-9059(2012)0000004017

DiMaggio, P., Nag, M. i Blei, D. (2013). Exploiting Affinities Between Topic Modeling and the Sociological Perspective on Culture: Application to Newspaper Coverage of US Government Arts Funding. *Poetics*, *41*(6), 570-606. https://doi.org/10.1016/j.poetic.2013.08.004

DiMaggio, P. J. i Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160. https://doi.org/10.2307/2095101

Ding, S. J. i Wu, Z. Y. (2014). Family Ownership and Corporate Misconduct in U.S. Small Firms. *Journal of Business Ethics*, *123*(2), 183-195. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1812-1

Doane, D. (2005). The Myth of CSR: The Problem with Assuming that Companies Can Do Well While also Doing Good Is that Markets Don't Really Work that Way. *Stanford Social innovation Review*, 23-29.

Donaldson, L. (2008). Ethics Problems and Problems with Ethics: Toward a Pro-Management Theory. *Journal of Business Ethics*, *78*(3), 299-311. https://doi.org/10.1007/s10551-006-9336-6

Donaldson, T. i Dunfee, T. W. (1994). Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review*, *19*(2), 252-284. https://doi.org/10.2307/258705

Donaldson, T. i Preston, L. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, *20*, 65-91.

Du, X. Q., Chang, Y. Y., Zeng, Q., Du, Y. J., i Pei, H. M. (2016). Corporate Environmental Responsibility (CER) Weakness, Media Coverage, and Corporate Philanthropy: Evidence from China. *Asia Pacific Journal of Management*, *33*(2), 551-581. https://doi.org/10.1007/s10490-015-9449-5

Dubin, R. (1983). Theory Building in Applied Areas. W: M. D. Dunnette (red.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. John Wiley.

Dyduch, W. (2012). Dylematy twórczej strategii – konstrukt i operacjonalizacja. *Organizacja i Kierowanie*, *1*, 97-107.

Dyduch, W. (2013). *Twórcza strategia organizacji*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.

Earle, J. S., Spicer, A. i Peter, K. S. (2010). The Normalization of Deviant Organizational Practices: Wage Arrears in Russia, 1991-98. *Academy of Management Journal*, *53*(2), 218-237. https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.49387426

Easton, D. (1966). Alternative Strategies in Theoretical Research. W: D. Easton (red.), *Varieties of political theory*. Prentice-Hall.

Edward, P. i Willmott, H. (2013). Discourse and Normative Business Ethics. W: C. Luetge (red.), *Handbook of the Philosophical Foundations of Business Ethics* (s. 549-580). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-1494-6_88

Effron, D. A., Lucas, B. J. i O'Connor, K. (2015). Hypocrisy by Association: When Organizational Membership Increases Condemnation for Wrongdoing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *130*, 147-159. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2015.05.001

Elia, S., Hoxha, G. i Piscitello, L. (2024). Corporate Social Responsibility, Irresponsibility, and Firms' Financial Performance: Evidence from Emerging versus Developed Countries. W: R. B. van Tulder, Grøgaard, R. Lunnan (red.) *Walking the Talk? MNEs Transitioning Towards a Sustainable World* (*Progress in International Business Research, Vol. 18)* (s. 351--371), Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/S1745-886220240000018022

Evan, W. M. i Freeman, E. E. (1988). *A Stakeholder Theory of Modern Corporation: Kantian Capitalism*. W: T. Beauchamp, N. Bowie (red.), *Ethical Theory and Business.* Prentice Hall.

Fehr, E. i Gächter, S. (2000). Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity. *Journal of Economic Perspectives, 14*(3)*,* 159-182. https://doi.org/10.1257/jep.14.3.159

Ferguson, J., Brown, B. i Boyd, D. E. (2020). A Conceptualization of Corporate Social (Ir) responsibility and Moral Intensity in the Supply Chain. *Journal of Business & Industrial Marketing*, *35*(3), 602-611. https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2019-0031

Fernando, J. W., Kashima, Y. i Laham, S. M. (2014). Multiple Emotions: A Person-Centered Approach to the Relationship Between Intergroup Emotion and Action Orientation. *Emotion, 14*(4), 722-732. https://doi.org/10.1037/a0036103

Ferreira, A. I. i Ribeiro, I. (2017). Are You Willing to Pay the Price? The Impact of corporate social (Ir) responsibility on Consumer Behavior Towards National and Foreign Brands. *Journal of Consumer Behaviour*, *16*(1), 63-71. https://doi.org/10.1002/cb.1603

Ferris, S. P., Hanousek, J. i Tresl, J. (2021). Corporate Profitability and the Global Persistence of Corruption. *Journal of Corporate Finance*, *66*, 101855. https://doi.org/ 10.1016/ j.jcorpfin.2020.101855

Ferry, W. H. (1962). Forms of Irresponsibility. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, *343*(1), 65-74. https://doi.org/10.1177/000271626234300109

Fiaschi, D., Giuliani, E. i Nieri, F. (2017). Overcoming the Liability of Origin by Doing No-Harm: Emerging Country Firms' Social Irresponsibility as They Go Global. *Journal of World Business*, *52*(4), 546-563. https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.09.001

Filek, J. (1996). *Ontologizacja odpowiedzialności: analityczne i historyczne wprowadzenie w problematykę*. Baran i Suszczyński.

Filek, J. (1999). Wolność i odpowiedzialność w działalności gospodarczej. W: W. Gasparski, A. Lewicka-Strzałecka, D. Miller (red.), *Etyka biznesu, gospodarki i zarządzania*, Wydawnictwo WSHE w Łodzi, Fundacja „Wiedza i działanie" im. L. von Milesa i T. Kotarbińskiego.

Filek, J. (2002). *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*. Wydawnictwo AE w Krakowie.

Filek, J. (2004). *Wprowadzenie do etyki biznesu*, Wydawnictwo AE w Krakowie.

Fiske, S. T. i Taylor, S. E. (2008). *Social Cognition: From Brains to Culture*. McGraw-Hill Higher Education.

Fisman, R., Heal, G. i Nair, V. B. (2007). *Social Responsibility: Doing Well by Doing Good*? (Working paper). Columbia University.

Flammer, C. (2013). Corporate Social Responsibility and Shareholder Reaction: The Environmental Awareness of Investors. *Academy of Management Journal*, *56*(3), 758-781. https:// doi.org/10.5465/amj.2011.0744

Fleming, P. i Jones, M. T. (2013). *The End of Corporate Social Responsibility Crisis and Critique*. Sage.

Ford, R. C. i Richardson, W. D. (1994). Ethical Decision Making: A Review of the Empirical Literature. *Journal of Business Ethics*, *13*, 3, 205-221. https://doi.org/10.1007/BF02074820

Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern Over Business Responsibility. *California Management Review, 2.* https://doi.org/10.2307/4116540

Frederick, W. C. (1978). From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business and Society Thought. *Business & Society*, *33*(2), 150-164. https://doi.org/10.1177/0007650394033002

Frederick, W. C. (1986). Toward CSR3: Why Ethical Analysis is Indispensable and Avoidable in Ethical Affairs. *California Management Review*, *28*(2), 12-25. https://doi.org/10.2307/41165190

Frederick, W. C. (1998). Moving to CSR4. *Business & Society Review*, *37*(1), 40-59. https:// doi.org/10.1177/00076503980370010

Frederick, W. C., Davis, K. i Post, J. E. (1988). *Business and Society: Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. McGraw-Hill.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management. A Stakeholder Approach.* Pitman.

Freeman, W. i Evan, M. (1990). Corporate Governance: A Stakeholder Interpretation. *Journal of Behavioral Economics*, *19*(4), 337-359. https://doi.org/10.1016/0090-5720(90)90022-Y.

Friedman, M. (1962). *Capitalism and Freedom*. University of Chicago Press.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. *New York Times Magazine*, 1-5.

Friedman, M. (1993). *Kapitalizm i wolność*. Centrum A. Smitha &Rzeczpospolita.

Friedman, M. (1997). Społeczną powinnością biznesu jest pomnażanie zysków. W: L. V. Rayan, J. Sójka (red.), *Etyka biznesu. Z klasyki myśli amerykańskiej* (s. 50-60). Wydawnictwo „W drodze".

Friedman, M. i Friedman, R. (1981). *Free to Choose*. Avon.

Frooman, J. (1997). Socially Irresponsible and Illegal Behavior and Shareholder Wealth: A Metaanalysis of Event Studies. *Business & Society*, *36*(3), 221-249. https://doi.org/10.1177/000765039703600302

Fu, R., Tang, Y. i Chen, G. (2019). Chief Sustainability Officers and Corporate Social (Ir) responsibility. *Strategic Management Journal*, *41*(4), 656-680. https://doi.org/10.1002/smj.3113

Fukuyama, F. (1996). *Trust: The Social Virtues and Creation of Prosperity.* Free Press.

Gao, Y. Q., Yang, H. B. i Zhang, M. H. (2021). Too Bad to Fear, too Good to Dare? Performance Feedback and Corporate Misconduct. *Journal of Business Research*, *131*, 1-11. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.041

Garfield, E. (1979). *Citation Indexing: Its Theory and Application In Science, Technology and Humanities*. Wiley & Sons.

Garriga, E. i Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory. *Journal of Business Ethics*, *53*, 51-71. https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34

Gasparski, W. i Jabłońska-Bonca, J. (red.). (2009). *Biznes – Prawo – Etyka*. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Ghoshal, S. (2005). Bad Management Theories Are Destroying Good Management Practices. *Academy of Management Learning & Education*, *4*(1), 75-91. https://doi.org/10.5465/amle.2005.16132558

Giacalone, R. A. (2007). Taking a Red Pill to Disempower Unethical Students: Creating Ethical Sentinels in Business Schools. *Academy of Management Learning & Education*, *6*(4) 534-542. https://doi.org/10.5465/amle.2007.27694953

Gibson, D. E. i Callister, R. R. (2010). Anger in Organizations: Review and Integration. *Journal of Management, 36*(1), 66-93. https://doi.org/10.1177/0149206309348060

Gilmore, A. B., McKee, M. i Collin, J. (2007). The Invisible Hand: How British American Tobacco Precluded Competition in Uzbekistan. *Tobacco Control*, *16*(4), 239-247. https://doi.org/10.1136/tc.2006.017129

Gilson, E. (1960). *Tomizm. Wprowadzenie do filozofii św. Tomasza z Akwinu.* Pax.

Giuliani, E., Macchi, Ch. i Fiaschi, D. (2014). The Social Irresponsibility of International Business: A Novel Conceptualization. *International Business and Sustainable (Development Progress in International Business Research)*, *8*, 141-171. https://doi.org/10.1108/S1745-8862(2013)0000008012

Glaser, B. G. i Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine.

Godfrey, P. C. (2005). The Relationship Between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review*, *30*(4), 777--798. https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378878

Godfrey, P. C., Merrill, C. B. i Hansen, J. M. (2009). The Relationship Between Corporate Social Responsibility and Shareholder Value: An Empirical Test of the Risk Management Hypothesis. *Strategic Management Journal*, *30*(4), 425-445. https://doi.org/10.1002/smj.750

Golec de Zavala, A., Cichocka, A. i Bilewicz, M. (2013). The Paradox of In-Group Love: Differentiating Collective Narcissism Advances Understanding of the Relationship Between In-Group and Out-Group Attitudes. *Journal of Personality, 81*(1), 16-28. https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2012.00779.

Gołaszewska-Kaczan, U. (2009). *Zaangażowanie społeczne przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.

Gond, J. P., Kang, N. i Moon, J. (2011). The Government of Self-Regulation: On the Comparative Dynamics of Corporate Social Responsibility. *Economy and Society*, *40*(4), 640-671. https://doi.org/10.1080/03085147.2011.607364

Goodpaster, K. E. (1991). Business Ethics and Stakeholder Analysis. *Business Ethics Quarterly*, *1*(1), 53-73. https://doi.org/10.2307/3857592

Gorynia M. (1999). *Przedsiębiorstwo w różnych ujęciach teoretycznych*. Ekonomista, *4*, 531-546.

Gospodarek, T. (2009). *Modelowanie w naukach o zarządzaniu oparte na metodzie programów badawczych i formalizmie reprezentatywnym*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Gouldner, A. W. (1960). A Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociologic Review*, *25*, 161-178. https://doi.org/10.2307/2092623.

Graafland, J. i Noorderhaven, N. (2020). Technological Competition, Innovation Motive and Corporate Social Responsibility: Evidence from Top Managers of European SMEs. *Economist*, *168*(1), 1-22 https://doi.org/10.1007/s10645-019-09351-z

Graham, K. A., Ziegert, J. C. i Capitano, J. (2015). The Effect of Leadership Style, Framing, and Promotion Regulatory Focus on Unethical Pro-Organizational Behavior. *Journal of Business Ethics*, *126*, 423-436. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1952-3

Grappi, S., Romani, S. i Bagozzi, R. P. (2013a). Consumer Response to Corporate Irresponsible Behavior: Moral Emotions and Virtues. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1814-1821. https://doi.org/ 10.1016/j.jbusres.2013.02.002

Grappi, S., Romani, S. i Bagozzi, R. P. (2013b). The Effects of Company Offshoring Strategies on Consumer Responses. *Journal of the Academy of Marketing Science, 41*(6), 683--704. https://doi.org/10.1007/s11747-013-0340-y

Graves, C. W. (1974). Human Nature Prepares for a Momentous Leap. *The Futurist*, *8*(2), 72-87.

Grégoire, Y., Laufer, D. i Tripp, T. M. (2010). A Comprehensive Model of Customer Direct and Indirect Revenge: Understanding the Effects of Perceived Greed and Customer Power. *Journal of the Academy of Marketing Science, 38*(6), 738-758. https://doi.org/10.1007/s11747-009-0186-5

Greenwood, M. (2007). Stakeholder Engagement: Beyond the Myth of Corporate Responsibility. *Journal of Business Ethics*, *74*(4), 315-327. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9509-y

Greve, H. R., Palmer, D. i Pozner, J. E. (2010). Organizations Gone Wild: The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct. *Academy of Management Annals*, *4*(1), 53-107. https://doi.org/10.1080/19416521003654186

Griffin, R. W. (1996). *Podstawy zarządzania organizacjami*. PWN.

Griffin, J. J. i Mahon, J. F. (1997). The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research. *Business and Society*, *36*(1), https://doi.org/10.1177/0007650397036001

Griffin, M., King, D. R. i Reedy, P. (2021). Learning to „Live the Paradox" in a Democratic Organization: A Deliberative Approach to Paradox Mindsets. *Academy of Management Learning & Education*, *21*(4). https://doi.org/10.5465/amle.2020.0238

Groening, C. i Kanuri, V. K. (2018). Investor Reactions to Concurrent Positive and Negative Stakeholder News. *Journal of Business Ethics*, *149*(4), 833-856. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3065-2

Grover, S. L., Abid-Dupont, M., Manville, C. i Hasel, M. C. (2019). Repairing Broken Trust Between Leaders and Followers: How Violation Characteristics Temper Apologies. *Journal of Business Ethics*, *155*, 853-870. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3509-3

Gruen, R. J. i Mendelsohn, G. (1986). Emotional Responses to Affective Displays in Others: The Distinction Between Empathy and Sympathy. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(3), 609-614. https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.3.609

Gruszecki, J. (2002). *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J. i Preuss, L. (2010). Trade-offs in Corporate Sustainability: You Can't Have Your Cake and Eat It. *Business Strategy and the Environment*, *19*(4), 217-229. https://doi.org/10.1002/bse.674

Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J. i Preuss, L. (2018). A Paradox Perspective on Corporate Sustainability: Descriptive, Instrumental, and Normative Aspects. *Journal of Business Ethics*, *148*(2), 235-248. http://www.jstor.org/stable/45022437

Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L. i Figge, F. (2015). Tensions in Corporate Sustainability: Towards an Integrative Framework. *Journal of Business Ethics*, *127*(2), 297-316. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2047-5

Hamann, R. (2019). Dynamic De-Responsibilization in Business-Government Interactions. *Organization Studies*, *40*(8), 1193-1215. https://doi.org/10.1177/0170840618815927

Hambrick, D. C. i Mason, P. A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *Academy of Management Review*, *9*(2), 193-206. https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628

Hamilton, V. L. (1980). Intuitive Psychologist or Intuitive Lawyer? Alternative Models of the Attribution Process. *Journal of Personality and Social Psychology, 39*(5), 767-772. https://doi.org/10.1037/0022-3514.39.5.767

Handy, C. B. (2020). *Gods of Management: The Changing Work of Organisations*. Profile Books.

Hannigan, T. R., Haans, R. F., Vakili, K., Tchalian, H., Glaser, V. L., Wang, M. S. i Jennings, P. D. (2019). Topic Modeling in Management Research: Rendering New Theory from Textual Data. *Academy of Management Annals*, *13*(2), 586-632. https://doi.org/10.5465/annals.2017.0099

Harjoto, M. A. i Jo, H. (2007). Why Do Firms Engage in Corporate Social Responsibility? (Working paper). Santa Clara University.

Harjoto, M. A. i Salas, J. (2017). Strategic and Institutional Sustainability: Corporate Social Responsibility, Brand Value, and Interbrand Listing. *Journal of Product & Brand Management*, *26*(6), 545-558. https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2016-1277

Harjoto, M. A., Hoepner, A. G. F. i Li, Q. (2022). A Stakeholder Resource-Based View of Corporate Social Irresponsibility: Evidence from China. *Journal of Business Research, 144*, 830-843. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.025

Harman, G. (1976). Practical Reasoning. *The Review of Metaphysics*, *29*(3), 431-463.

Harris Insights & Analytics. (2018). Harris Poll RQ Summary Report. http://www. theharrispoll.com/reputation-quotient.

Harris, J. i Bromiley, P. (2007). Incentives to Cheat: The Influence of Executive Compensation and Firm Performance on Financial Misrepresentation. *Organization Science*, *18*(3), 350-367. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0241

Harting, T. R., Harmeling, S. S. i Venkataraman, S. (2006). Innovative Stakeholder Relations: When "Ethics Pays"(and When It Doesn't). *Business Ethics Quarterly*, *16*(1), 43-68.

Hasan, I., Hoi, C. K., Wu, Q. i Zhang, H. (2017). Does Social Capital Matter in Corporate Decisions? Evidence from Corporate Tax Avoidance. *Journal of Accounting Research*, *55*(3), 629-668. https://doi.org/10.1111/1475-679X.12159

Haslam, S. A. i Ellemers, N. (2005). Social Identity in Industrial and Organizational Psychology: Concepts, Controversies and Contributions. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, *20*, 39-118. https://doi.org/10.1002/0470029307.ch2

Haslem, B., Hutton, I. i Smith, A. H. (2017). How Much Do Corporate Defendants Really Lose? A New Verdict on the Reputation Loss Induced by Corporate Litigation. *Financial Management*, *46*(2), 323-358. https://doi.org/10.1111/fima.12171

Hassel, A. (2008). The Evolution of a Global Labor Governance Regime. *Governance: An International Journal of Policy*, *Administration and Institutions*, *21*, 231-251. https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2008.00397.x

Hawn, O. (2020). How Media Coverage of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility Influences Cross-Border Acquisitions. *Strategic Management Journal*, *42*(2), 58-83. https://doi.org/10.1002/smj.3212

Heald, M. (1988). *The Social Responsibilities of Business: Company and Community, 1900--1960*. Transaction Books.

Heider, F. (1958). *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley.

Henderson, D. (2001). *Misguided Virtue. False Notions of Corporate Social Responsibility*. IEA.

Henderson-King, E., Henderson-King, D., Zhermer, N., Posokhova, S. i Chiker, V. (1997). In-Group Favoritism and Perceived Similarity: A Look at Russians' Perceptions in Post-Soviet Era. *Personality and Social Psychology Bulletin, 23*(10), 1013-1021. https://doi.org/10.1177/01461672972310002

Hensel, P. (2020). *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*. Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego Sekcja Wydawnicza Wydziału Zarządzania UW. https://doi.org/10.7172/978-83-66282-19-3.2020.wwz.2

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees. *Harvard Business Review*, *46*(1), 53-62. https://doi.org/10.1007/978-1-349-02701-9_2

Herzig, Ch. i Moon, J. (2013). Discourses on Corporate Social Ir/Responsibility in the Financial Sector. *Journal of Business Research*, *66*, 1870-1880. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.008

Hogg, M. A., Terry, D. J. i White, K. M. (1995). A Tale of Two Theories: A Critical Comparison of Identity Theory with Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly, 58*(4), 255--269. https://doi.org/10.2307/2787127

Hoffmann, S. i Müller, S. (2009). Consumer Boycotts Due to Factory Relocation. *Journal of Business Research, 62*, 239-247. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.01.031

Hoffman, A. J. i Ocasio, W. (2001). Not All Events Are Attended Equally: Toward a Middle-Range Theory of Industry Attention to External Events. *Organization Science*, *12*, 414-434. https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.414.10639

Hoi, Ch. K., Wu, Q. i Zhang, H. (2013). Is Corporate Social Responsibility (CSR) Associated with Tax Avoidance? Evidence from Irresponsible CSR Activities. *The Accounting Review, 88*(6), 2025-2059. https://doi.org/10.2308/accr-50544

Hoi, C. K., Wu, Q. i Zhang, H. (2018). Community Social Capital and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, *152*(3), 647-665. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3335-z

Hong, H. i Kostovetsky, L. (2012). Red and Blue Investing: Values and Finance. *Journal of Financial Economics*, *103*(1), 1-19. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.01.006

Huang, Y., Yan, C. i Chan, K. C. (2021). Does Aggressiveness Help? Evidence from IPO Corruption and Pricing in China. *Journal of Corporate Finance*, *67*, 101901. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101901

Huber, F., Meyer, F., Vogel, J. i Vollmann, S. (2011). Corporate Social Performance as Antecedent of Consumer's Brand Perception. *Journal of Brand Management*, *19*(3), 228–240. https://doi.org/10.1057/bm.2011.37

Huff, A. (2009). *Designing Research for Publication*. Sage.
Hummel, R. P. (2006). The triumph of Numbers: Knowledges and the Mismeasure of Management. *Administration & Society*, *38*(1), 58-78. https://doi.org/10.1177/0095399705284202
Husnain, M., Syed, F., Akhtar, W. i Usman, M. (2020). Effects of Brandhate on Brand Equity: The Role of Corporate Social Irresponsibility and Similar Competitor Offer. *Marketing and Management of Innovations*, *3*, 75-86. https://doi.org/10.21272/mmi.2020.3-06
Iborra, M. i Riera, M. (2022). Corporate Social Irresponsibility: What We Know and What We Need to Know. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *30*(1), 1421-1439. https://doi.org/10.1002/csr.2428
Ingarden, R. (1987). O odpowiedzialności i jej podstawach ontycznych. W: R. Ingarden (red.), *Książeczka o człowieku* (s. 71-169). Wydawnictwo Literackie.
Ireland, P. (2010). Limited Liability, Shareholder Rights and the Problem of Corporate Irresponsibility. *Cambridge Journal of Economics*, *34*(5), 837-856. https://doi.org/10.1093/cje/ben040
Iriyama, A., Kishore, R. i Talukdar, D. (2016). Playing Dirty or Building Capability? Corruption and HR Training as Competitive Actions to Threats from Informal and Foreign Firm Rivals. *Strategic Management Journal*, *37*(10), 2152-2173. https://doi.org/10.1002/smj.2447
Isaacs, T. (2013). Corporate Agency and Corporate Wrongdoing. *New Criminal Law Review: An International and Interdisciplinary Journal*, *16*(2), 241-260. https://doi.org/10.1525/nclr.2013.16.2.241
ISO - ISO 26000 – Social responsibility.
Jackall, R. (1988). Moral Mazes: The World of Corporate Managers. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, *1*(4), 598-614. https://www.jstor.org/stable/20006876
Jackson, J. W. (2002). Intergroup Attitudes as a Function of Different Dimensions of Group Identification and Perceived Intergroup Conflict. *Self and Identity, 1*(1), 11-33. https://doi.org/10.1080/152988602317232777
Jackson, G., Bartosch, J., Avetisyan, E. i in. (2020). Mandatory Non-Financial Disclosure and Its Influence on CSR: An International Comparison. *Journal of Business Ethics*, *162*, 323-342. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04200-0
Jagoda, H. i Lichtarski, J. (2003). O istocie i ewolucji współczesnych koncepcji i metod zarządzania przedsiębiorstwem. *Przegląd Organizacji*, *1*(756), 3-6. https://doi.org/10.33141/po.2003.01.01
Jain, T. i Zaman, R. (2020). When Boards Matter: The Case of Corporate Social Irresponsibility. *British Journal of Management*, *31*(2), 365-386. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12376
Jan Paweł II. (2000). *Centesimus Annus*. Wydawnictwo Wrocławskiej Księgarni Archidiecezjalnej Tum.
Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthinking*. Houghton Mifflin.
Janis, I. L. i Mann, L. (1977). *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment.* Free Press.
Jasinenko, A., Christandl, F. i Meynhardt, T. (2020). Justified by Ideology: Why Conservatives Care Less about Corporate Social Irresponsibility. *Journal of Business Research*, *114*, 290-303. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.006
Jeong, N. i Kim, N. (2020). The Effects Of Political Orientation on Corporate Social (ir)responsibility. *Management Decision*, *58*(2), 255-266. https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0713
Jensen, M. C. (2000). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. W: M. Beer, N. Nohria (red.), *Breaking the Code of Change.* Harvard Business School Press.

Jetten, J., Spears, R. i Postmes, T. (2004). Intergroup Distinctiveness and Differentiation: A Meta-analytic Integration. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*(6), 862--879. https://doi.org/10.1037/0022-3514.86.6.862

Johnsen, D. B. (2003). Socially Responsible Investing: A Critical Appraisal. *Journal of Business Ethics*, *43*(3), 219-222. https://doi.org/10.1023/A:1022998232503

Johnson, R. B. i Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, *33*(7), 14-26. https://doi.org/10.3102/0013189X0330070

Joireman, J., Grégoire, Y., Devezer, B. i Tripp, T. M. (2013). When Do Customers Offer Firms a "Second Chance" Following a Double Deviation? The Impact of Inferred Firm Motives on Customer Revenge and Reconciliation. *Journal of Retailing, 89*(3), 315-337. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2013.03.002

Jones, T. M. (1980). Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined. *California Management Review*, *22*(3), 59-67. https://doi.org/10.2307/41164877

Jones, T. M., Felps, W. i Bigley, G. (2007). Ethical Theory and Stakeholder-Related Decisions: The Role of Stakeholder Culture. *Academy of Management Review*, 32 (1), 137-155. https://doi.org/10.2307/20159285

Jones, G. E. i Kavanagh, M. J. (1996). An Experimental Examination of the Effects of Individual and Situational Factors on Unethical Behavioral Intentions in the Workplace. *Journal of Business Ethics*, *15* (5), 511-523. https://doi.org/10.1007/BF00381927

Jones, B., Bowd, R. i Tench, R. (2009). Corporate Irresponsibility and Corporate Social Responsibility: Competing Realities. *Social Responsibility Journal*, *5*(3), 300-310. https://doi.org/10.1108/17471110910977249

Kaczocha, W. (2009). Filozoficzno-etyczne rozwinięcie idei społecznej odpowiedzialności biznesu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *42*, 26-37.

Kaleta, A., Witek-Crabb, A., Lichtarski, J. M., Ignacy J., Rojek-Nowosielska, M. i Sołoducho--Pelc, L. (2022). Prespektywa paradoksów w naukach o zarządzaniu. *Przegląd Organizacji*, *2*(985), 11-20. https://doi.org/10.33141/po.2022.02.02

Kang, Y. Ch. i Wood, D. J. (1995). Before Profit Social Responsibility Turning the Economic Paradigm Upside Down. *Business and Society*, *6*, 809-829. https://doi.org/10.5840/iabsproc1995672

Kang, C., Germann, F. i Grewal, R. (2016). Washing Away Your Sins? Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility, and Firm Performance. *Journal of Marketing*, *80*(2), 59-79. https://doi.org/10.1509/jm.15.0324

Kanuri, V. K., Houston, R. i Andrews, M. (2020). Firms Behaving Badly? Investor Reactions to Corporate Social Irresponsibility. *Business and Society Review*, *125*(1), 41-70. https://doi.org/10.1111/basr.12193

Kapoor, K. K., Tamilmani, K., Rana, N. P., Patil, P., Dwivedi, Y. K. i Nerur, S. (2018). Advances in Social Media Research: Past, Present and Future. *Information Systems Frontiers*, *20*(3), 531-558. https://doi.org/10.1007/s10796-017-9810-y

Karhu, P. i Ritala, P. (2020). The Multiple Faces of Tension: Dualities in Decision-Making. *Review of Managerial Science*, *14*(3), 485-518. https://doi.org/10.1007/s11846-018-0298-8

Karnani, A. (2010). The Case Against Corporate Social Responsibility. *The Wall Street Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.1213129

Keig, D. L., Brouthers, L. E. i Marshall, V. B. (2015). Formal and Informal Corruption Environments and Multinational Enterprise Social Irresponsibility. *Journal of Management Studies*, *52*(1), 89-116. https://doi.org/10.1111/joms.12102

Keller, R. (2006). Analysing Discourse: An Approach from the Sociology of Knowledge. *Historical Social Research*, *31*(2), 223-242. https://doi.org/10.17169/fqs-6.3.19

Keller, R. (2011). The Sociology of Knowledge Approach to Discourse (SKAD). *Human Studies*, *34*(1), 43-65. https://doi.org/10.1007/s10746-011-9175-z

Kemp, R. i Pontoglio, S. (2011). The Innovation Effects of Environmental Policy Instruments – A Typical Case of the Blind Men and the Elephant? *Ecological Economics, 72*, 28-36. https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.09.014

Ketola, T. (2010). Responsible Leadership: Building Blocks of Individual, Organizational and Societal Behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 17(3),* 173-184. https://doi.org/10.1002/csr.228

Khan, N., Kakabadse, A. i Kakabadse, N. K. (2015). Spirit of Corporate Social Responsibility Transforming from Corporatism to Socialized Capitalism. *Problems and Perspectives in Management*, *13*(1), 85-95.

Khoo, H. H. i Tan, K. C. (2002). Using the Australian Business Excellence Framework to Achieve Sustainable Business Excellence. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *9*(4), 196-205. https://doi.org/10.1002/csr.28

King, B. G. (2008). A Political Mediation Model of Corporate Response to Social Movement Activism. *Administrative Science Quarterly*, *53*(3), 395-421. https://doi.org/10.2189/asqu.53.3.395

Kim, E. H. i Lyon, T. P. (2015). Greenwash vs. Brownwash: Exaggeration and Undue Modesty in Corporate Sustainability Disclosure. *Organization Science*, *26*(3), 705-723. https://doi.org/10.1287/orsc.2014.0949

Kim, K. H., Kim, M. i Qian, C. L. (2018). Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Financial Performance: A Competitive-Action Perspective. *Journal of Management*, *44*(3), 1097-1118. https://doi.org/10.1177/0149206315602530

Kim, B., Moon, J. J. i Kim, E. (2020). Executive Migration Matters: The Transfer of CSR Profiles Across Organizations. *Business & Society*, *61*(1), 155-190. https://doi.org/10.1177/0007650320949845

Kim, H. E., Jo, H., Ahn, T. W. i Yi, J. (2022). Corporate Misconduct, Media Coverage, and Stock Returns. *International Review of Financial Analysis*, *84*, 102381. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102381

Klimas, P. i Radomska, J. (2023). Nobody Knows – Towards Operationalization of Strategic Dilemmas of Coopetitors. *European Management Studies*, *21*(2), 4-24. https://10.7172/2956-7602.100.1

Klimas, P. i Wójcik, D. (2018). Core Skills in ICT – Systematic Review of Academic and Grey Literature. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *360*, 7-27.

Klimczak, B. (2003). *Etyka gospodarcza*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.

Klimczak, B. (2008). *Między ekonomią a etyką*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Knight, R. F. i Pretty, D. J. (1999). Corporate Catastrophies, Stock Returns, and Trading Volume. *Corporate Reputation Review*, *2*(4), 363-378. https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540092

Knobe, J. (2006). The Concept of Intentional Action: A Case Study in the Uses of Folk Psychology. *Philosophical Studies*, *130*(2), 203-231. https://doi.org/10.1007/s11098-004-4510-0

Koch-Bayram, I. F. i Biemann, T. (2024). How Corporate Social (Ir)responsibility Influences Employees' Private Prosocial Behavior: An Experimental Study. *Journal of Business Ethics.* https://doi.org/10.1007/s10551-023-05608-5

Kodeks etyki pracownika naukowego (2017). Komisja do spraw Etyki w Nauce. Polska Akademia Nauk, Dom Wydawniczy ELIPSA.

Kok, P., van der Wiele, T., McKenna, R. i Brown, A. (2001). A Corporate Social Responsibility Audit within a Quality Management Framework. *Journal of Business Ethics*, *31*, 285-297. https://doi.org/10.1023/A:1010767001610

Kołakowski, L. (2000). *Mini wykłady o maxi sprawach, jak o władzy, o sławie, o równości, o kłamstwie, o tolerancji, o podróżach, o cnocie, o odpowiedzialności zbiorowej, o kole fortuny, o wielkiej zdradzie i inne*. Wydawnictwo Znak.

Kołodko, G. W. (1999). *Od szoku do terapii. Ekonomia i polityka transformacji*. Poltext.

Kostova, T. i Zaheer, S. (1999). Organizational Legitimacy Under Conditions of Complexity: The Case of the Multinational Enterprise. *Academy of Management Review*, *24*(1), 64-81. https://doi.org/ 10.2307/259037

Kotarbiński, T. (1999). *Dzieła wszystkie. Prakseologia.* Wydawnictwo Polskiej Akademii Nauk.

Kotchen, M. i Moon, J. J. (2012). Corporate Social Responsibility for Irresponsibility. *The BE Journal of Economic Analysis & Policy*, *1*(12), 1-5. https://doi.org/ 10.3386/w17254

Kotler, P. (1999). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Felberg.

Kotler, P. i Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause.* John Wiley and Sons.

Kölbel, J. F., Busch, T. i Jancso, L. M. (2017). How Media Coverage of Corporate Social Irresponsibility Increases Financial Risk. *Strategic Management Journal*, *38*(11), 2266-2284. https://doi.org/10.1002/smj.2647

Koźmiński, A. K. (2006). Koreferat z seminarium: Krytyczna teoria organizacji, do referatu: Sudoł S., *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, 24 listopada 2006,WSPiZ, Warszawa.

Koźmiński, A. K. i Piotrowski, W. (1995). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. PWN.

Krishnan, R. i Kozhikode, R. K. (2015). Status and Corporate Illegality: Illegal Loan Recovery Practices of Commercial Banks in India. *Academy of Management Journal, 58*(5), 1287--1312. https://doi.org/10.5465/amj.2012.0508

Kucuk, S. U. (2018). Macro-Level Antecedents of Consumer Brand Hate. J. *Consumer Market*, *5*, 555-564. https://doi.org/10.1108/JCM-10-2017-2389

Kulik, B. W., O'Fallon, M. J. i Salimath, M. S. (2008). Do Competitive Environments Lead to the rise and spread of Unethical Behavior? Parallels from Enron. *Journal of Business Ethics*, *83*(4), 703-723.https://doi.org/10.1007/s10551-007-9659-y

Kulkarni, S. S., Apte, U. M. i Evangelopoulos, N. E. (2014). The use of Latent Semantic Analysis in Operations Management Research. *Decision Sciences*, *45*(5), 971-994. https://doi.org 10.1111/deci.12095

Küberling-Jost, J. A. (2018). *Corporate Irresponsibility: A Multilevel and Dynamic Perspective*. Von der Fakultät Wirtschaftswissenschaften der Leuphana Universität Lüneburg zur Erlangung des Grades, Doktorin der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften (Dr. rer. pol.), genehmigte Dissertation.

Küberling-Jost, J. A. (2021). Paths of Corporate Irresponsibility: A Dynamic Process. *Journal of Business Ethics, 169*, 579-601. https://doi.org/10.1007/s10551-019-04263-z

Lange, D. i Washburn, N. T. (2012). Understanding Attributions of Corporate Social Irresponsibility. *Academy of Management Review*, *37*(2), 300-326. https://doi.org/10.5465/amr.2010.0522

Leach, C. W., van Zomeren, M., Zebel, S., Vliek, M. L. W., Pennekamp, S. F., Doosje, B., Ouwerkerk, J. W. i Spears, R. (2008). Group-Level Self-Definition and Self-Investment: A Hierarchical (Multicomponent) Model of In-Group Identification. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*(1), 144-165. https://doi.org/10.1037/0022-3514.95.1.144

Lee, C.-Y., Wu, H.-L. i Lee, C.-J. (2018). Does CEO Career Horizon Lead to Corporate Misconduct? Evidence of Taiwanese Semiconductor Firms. *NTU Management Review*, *28*(3), 145-176. https://doi.org/10.1002/smj.2929

Leja, K. (2013). Paradoksy w zarządzaniu organizacją – wejście do czy wyjście z labiryntu. W: Ł. Sułkowski (red.), *Zarządzanie organizacjami sieciowymi* (s. 53-64). Wydawnictwo SAN.

Lenz, I., Wetzel, H. A. i Hammerschmidt, M. (2017). Can Doing Good Lead to Doing Poorly? Firm Value Implications of CSR in the face of CSI. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *45*(5), 677-697. https://doi.org/10.1007/s11747-016-0510-9

Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, *25*(4), 760-776. https://doi.org/10.2307/259204

Lichtarski, J (red.). (2003). *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.

Lichtarski, J. (2015). *Praktyczny wymiar nauk o zarządzaniu*. PWE.

Lichtarski, J. (2022). Powodzenie działalności badawczej. Cz. 2. *Forum Akademickie*, *1*, 48-50.

Lichtarski, J. M., Kaleta, A., Witek-Crabb, A., Rojek-Nowosielska, M. i Ignacy, J. (2023). Postawy strategów wobec dylematu efektywność vs elastyczność w warunkach niepewności. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, *194*, 143-160. https://doi.org/10.33119/SIP.2023.194.9

Lindenmeier, J., Schleer, C. i Pricl, D. (2012). Consumer Outrage: Emotional Reactions To Unethical Corporate Behavior. *Journal of Business Research, 65(9)*, 1364-1373. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.09.022

Lindgreen, A. (2004). Corruption and Unethical Behavior: Report on a Set of Danish Guidelines. *Journal of Business Ethics*, *51*(1), 31-39. https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000032388.68389.60

Lin-Hi, N. i Müller, K. (2013). The CSR Bottom Line: Preventing Corporate Social Irresponsibility. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1928-1936. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.015

Lin-Hi, N. i Blumberg, I. (2018). The Link Between (Not) Practicing CSR and Corporate Reputation: Psychological Foundations and Managerial Implications. *Journal of Business Ethics*, *150*(1), 185-198. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3164-0

Lin, X., Liu, M., So, S. i Yuen, D. (2019). Corporate Social Responsibility, Firm Performance, and Tax Risk. *Managerial Auditing Journal*, *34*(9), 1101-1130. https://doi.org/10.1108/MAJ-04-2018-1868

Liu, X. (2016). Corruption Culture and Corporate Misconduct. *Journal of Financial Economics*, *122*(2), 307-327. https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.06.005

Liu, C., Wang, S. L. i Li, D. (2022). Hidden in a Group? Market Reactions to Multi-Violator Corporate Social Irresponsibility Disclosures. *Strategic Management Journal*, *43*(1), 160-179. https://doi.org/10.1002/smj.3330

Loewenstein, G. i Small, D. A. (2007). The Scarecrow and the Tin Man: The Vicissitudes of Human Sympathy and Caring. *Review of General Psychology, 11*(2), 112-126. https://doi.org/10.1037/1089-2680.11.2.112

Long, B. S. (2012). The Irresponsible Enterprise: The Ethics of Corporate Downsizing. W: R. Tench, W. Sun, B. Jones (red.), *Corporate Social Irresponsibility: A Challenging Concept (Critical*

Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability Vol. 4), (s. 295-315). Emerald Group Publishing. https://doi.org/10.1108/S2043-9059(2012)0000004021

Luque, A. i Herrero-García, N. (2019). How Corporate Social (Ir)responsibility in the Textile Sector is Defined, and Its Impact on Ethical Sustainability: An Analysis of 133 Concepts. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(6), 1285-1306. https://doi.org/10.1002/csr.1747

Lund-Thomsen, P., Lindgreen, A. i Vanhamme, J. (2016). Industrial Clusters and Corporate Social Responsibility in Developing Countries: What We Know, What We Do Not Know, and What We Need to Know. *Journal of Business Ethics*, *133*(1), 9-24. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2372-8

Lynham, S. A. (2000). Theory Building in the Human Resource Development Profession. *Human Resource Development Quarterly*, *11*(2), 159-178, https://doi.org/10.1002/1532-1096(200022)11:23.0.CO;2-E

Mackey, A., Mackey, T. B. i Barney, J. B. (2007). Corporate Social Responsibility and Firm Performance: Investor Preferences and Corporate Strategies. *Academy of Management Review*, *32*(3), 817-835. https://doi.org/10.2307/20159337

MacLean, T. L. i Behnam, M. (2010). The Dangers of Decoupling: The Relationship Between Compliance Programs, Legitimacy Perceptions, and Institutionalized Misconduct. *Academy of Management Journal*, *53*(6), 1499-1520. https://doi.org/10.5465/amj.2010.57319198

Mahon, J. F. (2002). Corporate Reputation: Research Agenda Using Strategy and Stakeholder Literature. *Business and Society*, *41*, 415-445. https://doi.org/10.1177/0007650302238776

Maignan I., O., Ferrell C. i Ferrell L. (2005). A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing. *European Journal of Marketing*, *39*(9/10), 956-977. https://doi.org/10.1108/03090560510610662

Majka, J. (1982). *Filozofia społeczna.* Wydawnictwo Naukowe PWN.

Majka, J. (1986). *Katolicka nauka społeczna. Studium historyczno-doktrynalne*. Fundacja Jana Pawła II, Polski Instytut Kultury Chrześcijańskiej.

Malik, A., Alam, I., Faridi, M. R. i Ayub, S. (2019). Corporate Social Irresponsibility Towards the Planet: A Study of Heavy Metals Contamination in Groundwater Due to Industrial Wastewater. *Social Responsibility Journal, 16*(6), 793-807. https://doi.org/10.1108/SRJ-10-2018-0252

Malle, B. (1999). How People Explain Behavior: A New Theoretical Framework. *Personality and Social Psychology Review*, *3*, 21-43. https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0301_2

Maon, F., Swaen V. i Lindgreen A. (2008). Corporate Social Responsibility at IKEA: Commitment and Communication. W: C. Smith, C. B. Bhattacharya, D. Vogel i D. Levine (red.), *Global Challenges in Responsible Business: Corporate Responsibility and Strategy* (s. 334--348). Cambridge University Press.

Maon, F., Swaen, V. i Lindgreen, A. (2009). Designing and Implementing Corporate Social Responsibility: An Integrative Framework Grounded in Theory and Practice. *Journal of Business Ethics*, *87*, 71-89 https://doi.org/10.1007/s10551-008-9804-2

Marciszewski, W. (red.). (1970). *Mała encyklopedia logiki.* Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

Marens, R. (2010). Destroying the Village to Save It: Corporate Social Responsibility, Labour Relations, and the Rise and Fall of American Hegemony. *Organization*, *17*(6), 743-766. https://doi.org/10.1177/13505084103688

Marris, R. L. (1966). *The Economic Theory of Managerial Capitalism*. Macmillan.

Marody, M. (1976). *Sens teoretyczny a sens empiryczny pojęcia postawy.* PWN.

Martin, R. L. (2007). Macierz prawości. W*:* M. E. Porter, M. R. Kramer (red.), *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw* (s. 93-115). Business Harvard Review.

Martinko, M. J. (1995). The Nature and Function of Attribution Theory within the Organization Sciences. W: M. J. Martinko (red.), *Attribution Theory: An Organizational Perspective* (s. 7-14). St. Lucie Press.

Martinuzzi, A. i Krumay, B. (2013). The Good, the Bad, and the Successful – How Corporate Social Responsibility Leads to Competitive Advantage and Organizational Transformation. *Journal of Change Management*, *13*(4), 424-443.

Martyniak, Z. (1996). *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni przedstawiciele szkoły klasycznej do roku 1940.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Martyniak, Z. (2002). *Historia myśli organizatorskiej. Wybitni autorzy z zakresu organizacji i zarządzania w pierwszej połowie XX w.* Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.

Matejun, M. (2020). Dylematy etyczne w pracach badawczych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. W: M. Kołodziejczak, I. Bednarska-Wnuk, I. Świątek-Barylska (red.), *Metody i techniki zarządzania*. *Inspiracje dla teorii i praktyki* (s. 11-27). Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.

Matten, D. i Moon, J. (2005). Pan-European Approach: A Conceptual Framework for Understanding CSR. W: A. Habisch, M. Wegner, R. Schmidpeter, J. J. Corporate (red.), *Social Responsibility across Europe* (s. 335-356). Springer.

Matten, D. i Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, *33*(2), 404-424. https://doi.org/10.5465/AMR.2008.31193458

Mazur-Wierzbicka, E. (2021). Communicating Socially Responsible Actions by Means of Social Media in the Process of Building the Image of an Organization, As Seen in the Case of Start-ups from the Cosmetics Industry. *Procedia Computer Science*, *192*, 4279-4289. https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.204

Mazzei, M. J., Gangloff, A. K. i Shook, C. L. (2015). Examining Multilevel Effects on Corporate Social Responsibility and Irresponsibility. *Management & Marketing*. *Challenges for the Knowledge Society*, *10*(3), 163-184. https://doi.org/10.1515/mmcks-2015-0013

Mądrzycki, T. (1977). *Psychologiczne prawidłowości kształtowania się postaw*. PZWS.

McGovern, T. V. i Moon, C. (2007). *Psychologically Literate Citizens*. W: D. F. Halpern (red.), *Undergraduate Education in Psychology: A Blueprint for the Future of the Discipline* (s. 9-27). American Psychological Association.

McKendall, M.A. i Wagner, J.A. III. (1997). Motive, Opportunity, Choice, and Corporate Illegality. *Organization Science*, 8(6), 624-647.

McMahon, T. F. (1999). From Social Irresponsibility to Social Responsiveness: The Chrysler/Kenosha Plant Closing. *Journal of Business Ethics*, *20*(2), 101-111. https://doi.org/10.1023/A:1005753201925

McWilliams, A. i Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective. *Academy of Management Review*, *26*(1), 117-127. https://doi.org/10.5465/AMR.2001.4011987

Mele, D. i Guillen, M. (2006). The Intellectual Evolution of Strategic Management and Its Relationship with Ethics and Social Responsibility. *IESE Business School Working Paper*, 658. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.960663

Mena, S., Rintamäki, J., Fleming, P. i Spicer, A. (2016). On the Forgetting of Corporate Irresponsibility. *Academy of Management Review*, *41*(4), 720-738. https://www.jstor.org/stable/2490624

Mendiratta, A., Singh, S., Yadav, S. S. i Mahajan, A. (2023). Bibliometric and Topic Modeling Analysis of Corporate Social Irresponsibility. *Global Journal of Flexible Systems Management*, *24*(3), 319-339. https://doi.org/10.1007/s40171-023-00343-2

Mertens, D. M. (2010). *Research and Evaluation in Education and Psychology*. Sage Publications, Inc.

Merton, R. K. (1982), *Teoria socjologiczna i struktura społeczna*. PWN.

Mika, S. (1984). *Psychologia społeczna.* PWN.

Minor, D. i Morgan, J. (2011). CSR as Reputation Insurance: Primum Non Nocere. *California Management Review*, *53*(3), 40-59. https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.3.4

Mirvis, P. i Googins, B. (2006). Stages of Corporate Citizenship. *California Management Review*, *48*(2), 104-126. https://doi.org/10.2307/41166340

Mitchell, R. K., Agle, B. R. i Wood D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, *22*(4), 853-886. https://doi.org/10.2307/259247

Mizerek, H. (2018). Tworzenie refleksyjnej wiedzy w badaniach pedagogicznych. Dylematy – konteksty – punkty odniesienia. *Forum Pedagogiczne*, *1*, 213-227. https://doi.org/10.21697/fp.2018.1.15

Moczydłowska, J. (2015). Etyczny kontekst przywództwa organizacyjnego. *Dyskusje o Zarządzaniu*, *5*, 21-23.

Moczydłowska, J. i Sadowski, Ł. (2017). Zachowania nieetyczne w praktyce zarządzania w percepcji menedżerów. *Humanities and Social Sciences*, 167-174.

Mombeuil, C., Fotiadis, A.K. i Aimable, W. (2021). Institutional Reforms, Control of Corruption, and Diaspora Entrepreneurship: Insights and Perspectives on America's Poorest Economy. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, *10*(4), 471-491. https://doi.org/10.1108/JEPP-12-2020-0097

Mombeuil, C. i Zhang, B. (2020). Authentic or Cosmetic: Stakeholders' Attribution of Firms' Corporate Social Responsibility Claims. *Social Responsibility Journal*, *17*(6), 756-775. https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2019-0248

Monge, R. (2015). Institutionally Driven Moral Conflicts and Managerial Action: Dirty Hands or Permissible Complicity? *Journal of Business Ethics*, *129*(1), 161-175. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2141-8

Mohr, L. A. i Webb, D. J. (2005). The Effects of Corporate Social Responsibility and Price on Consumer Responses. *Journal of Consumer Affairs*, *39*, 121-147. https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.2005.00006.x

Moore, C. (2008). Moral Disengagement in Processes of Organizational Corruption. *Journal of Business Ethics*, *80*(1), 129-139. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9447-8

Muethel, M. (2013). Accepting Global Leadership Responsibility. *Organizational Dynamics*, *3*(42), 209-216. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.06.006

Mullen, E. i Skitka, L. J. (2006). Exploring the Psychological Underpinnings of the Moral Mandate Effect: Motivated Reasoning, Group Differentiation, or Anger? *Journal of Personality and Social Psychology, 90*(4), 629-643. https://doi.org/10.1037/0022-3514.90.4.629

Muller, A. i Kräussl, R. (2011). Doing Good Deeds in Times of Need: A Strategic Perspective on Corporate Disaster Donations. *Strategic Management Journal*, *32*(9), 911-929. https://doi.org/10.1002/smj.917

Murphy, P. E. i Schlegelmilch, B. B. (2013). Corporate Social Responsibility and Corporate Social Irresponsibility: Introduction to a Special Topic Section. *Journal of Business Research*, *66*, 10, 1807-1813. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.00

Nakonieczna, J. (2008). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*. Difin.

Nardella, G., Brammer, S. i Surdu, I. (2020). Shame on Who? The Effects of Corporate Irresponsibility and Social Performance on Organizational Reputation. *British Journal of Management*, *31*(1), 5-23. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12365

Newcomb, T. M., Converse, P. E. i Turner, R. H. (1970). *Psychologia społeczna. Studium interakcji ludzkich.* PWN.

Niećko-Bukowska, B. (2008). Perspektywy ujęcia odpowiedzialności. *Ivestigationes Linguisticae*, (16), 130-139. https://doi.org/10.14746/il.2008.16.11

Nieri, F. i Giuliani, E. (2018). International Business and Corporate Wrong Doing: A Review and Research Agenda. W: D. Castellani, R. Narula, Q. T. Nguyen, I. Surdu i J. T. Walker (red.), *Contemporary Issues in International Business: Institutions, Strategy and Performance* (s. 35-53). Springer.

Nigam, A. i Ocasio, W. (2010). Event Attention, Environmental Sense Making, and Change in Institutional Logics: An Inductive Analysis of the Effects of Public Attention to Clinton's Health Care Reform Initiative. *Organization Science*, *21*(4), 823-841. https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0490

Nordbye, G. H. H., Riege, A. H. i Teigen, K. H. (2018). Better Safe than Sorry: Risking Irresponsibility by Seeking Uncertainty. *Journal of Behavioral Decision Making, 31*(1), 87--99. https://doi.org/10.1002/bdm.2049

North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*: *Cooperation: The Theoretical Problem*. Cambridge University Press.

Nowak, S. (1973). Pojęcie postawy w teoriach i stosowanych badaniach społecznych. W: S. Nowak (red.), *Teorie postaw* (s. 30-31). PWN.

Nowak, S. (2010). *Metodologia badań społecznych*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Nowicka, A. (2012). *Odpowiedzialność: ujęcie deontologiczne. Status pozytywnej odpowiedzialności prospektywnej w filozofii Immanuela Kanta*. Praca doktorska. Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Wydział Nauk Społecznych, Instytut Filozofii.

Nowosielski, S. (2010). Koncepcje zarządzania organizacją. Problemy terminologiczne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *137*(4), 13-23.

Nunes, M. F. (2018). Supply Chain Contamination: An Exploratory Approach on the Collateral Effects of Negative Corporate Events. *European Management Journal*, *36*(4), 573-587. https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.09.003

Nunes, M. F., Park, C. L. i Paiva, E. L. (2020). Can We Have It All? Sustainability Trade-Offs and cross-insurance mechanisms in supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*, *40*(9), 1339-1366. https://doi.org/10.1108/IJOPM-12-2019-0802

Oh, W. Y., Chang, Y. K. i Jung, R. (2018). Experience-Based Human Capital or Fixed Paradigm Problem? CEO tenure, contextual influences, and Corporate Social (Ir)responsibility. *Journal of Business Research*, *90*, 325-333. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.034

Ohbuchi, K.-I., Kameda, M. i Agarie, N. (1989). Apology as Aggression Control: Its Role in Mediating Appraisal of and Response to Harm. *Journal of Personality and Social Psychology, 56*(2), 219-227. https://doi.org/10.1037/0022-3514.56.2.21

Oikonomou, I., Brooks, C. i Pavelin, S. (2012). The Impact of Corporate Social Performance on Financial Risk and Utility: A Longitudinal Analysis. *Financial Management*, *41*(2), 483-515. https://doi.org/10.2139/ssrn.1690971

Olko, D. (2023). *Pod ciężarem ESG*. Warsaw Enterprsie Institute.

O'Reilly III C. A. i Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organizational Behaviour*, *28*, 185-206. https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002

Ormiston, M. E. i Wong, E. M. (2013). License to Ill: The Effects of Corporate Social Responsibility and CEO Moral Identity on Corporate Social Irresponsibility. *Personnel Psychology*, *66*(4), 861-893. https://doi.org/10.1111/peps.12029

Paliwoda-Matiolańska, A. (2009). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo C. H. Beck.

Palmer, D. (2012). *Normal Organizational Wrongdoing. A Critical Analysis of Theories of Misconduct in and by Organizations*. Oxford University Press.

Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M.-M. i Phan, V. T. (2003). Roadmapping Corporate Social Responsibility in Finnish Companies. *Journal of Business Ethics*, *44*(2/3), 133-148. http://www.jstor.org/stable/25075023

Paprzycka, K. (2016). O intencjonalności działań i zaniechań, czyli o społecznej naturze sprawstwa. *Przegląd Filozoficzny – Nowa Seria*, *1*(97), 45-65.

Parsons, T. (1961). An Outline of Social System. W: T. Parsons, E. A. Shils, K. D. Naegle, J. R. Pitts (red.), *Theories of Society.* Free Press.

Pearce, C. L. i Manz, C. C. (2011). Leadership Centrality and Corporate Social Ir-responsibility (CSIR): The Potential Ameliorating Effects of Self and Shared Leadership on CSIR. *Journal of Business Ethics*, *102*(4), 563-579. https://doi.org/10.1007/s10551-011-0828-7

Pearce, C. L. i Manz, C. C. (2014). The Leadership Disease... and Its Potential Cures. *Business Horizons*, *57*(2), 215-224. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.11.005

Peasley, M. C., Woodroof, P. J. i Coleman, J. T. (2021). Processing Contradictory CSR Information: The Influence of Primacy and Recency Effects on the Consumer-Firm Relationship. *Journal of Business Ethics*, *172*(2), 275-289. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04514-4

Peppas, S. C. i Yu, T. Y. (2007). A Cross-Cultural Assessment of Attitudes of Business Students Toward Business Ethics. *Chinese Management Studies*, *1*(4), 243-256. https://doi.org/10.1108/17506140710828523

Perks, J. K., Farache, F., Shukla, P. i Berry, A. (2013). Communicating Responsibility – Practicing Irresponsibility in CSR Advertisements. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1881-1888.

Perrow, C. (2002). *Organizing America: Wealth, Power, and the Origins of Corporate Capitalism*. Princeton University Press.

Perz, Z. (1999). *Actus humanus. Teologiczne aspekty działania moralnego.* Bobolanuum.

Pfarrer, M. D., Decelles, K. A., Smith, K. G. i Taylor, M. S. (2008). After the Fall: Reintegrating the Corrupt Organization. *The Academy of Management Review*, *33*(3), 730-749. https://doi.org/10.5465/amr.2008.32465757

Phinney, J. S. (1996). When We Talk about American Ethnic Groups. What Do We Mean? *American Psychologist, 51*(9), 918-927. https://doi.org/10.1037/0003-066X.51.9.918

Pinto, J., Leana, C. R. i Pil, F. K. (2008). Corrupt Organizations or Organizations of Corrupt Individuals? Two Types of Organization-Level Corruption. *The Academy of Management Review, 33*(3), 685-709. https://doi.org/10.2307/20159431

Piontek, B. (2002). *Koncepcja zrównoważonego rozwoju i trwałego Polski*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Piotrowski, W. (2016). Przypisywanie postaw w efekcie Knobe'a. *Filozofia Nauki*, *24*(3), 103--116.

Piwowar-Sulej, K. (2022). *Zrównoważony rozwój personelu poprzez szkolenia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Piwowar-Sulej, K. i Sokołowska-Durkalec, A. (2022). Szkoła zarządzania – pojęcie (nie)rozpoznane. *Przegląd Organizacji*, *1*(984), 4-10. https://doi.org/10.33141/po.2022.01.01

Poczobut, R. (2006). Treść umysłowa a zachowania intencjonalne. *Diametros*, *7*, 179-189.

Popa, M. i Salanţă, I. (2014). Corporate Social Responsibility versus Corporate Social Irresponsibility. *Management & Marketing*, *9*(2), 137-146.

Porter, M. E. i Kramer, M. R. (2002). The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy. *Harvard Business Review*, *80*(12), 56-68.

Porter, M. E. i Kramer, M. R. (2006). Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, *84*(12), 78-92.

Porter, M. E. i Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, *89*(2), 62-77.

Price, J. M. i Sun, W. B. (2017). Doing Good and Doing Bad: The Impact of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility on Firm Performance. *Journal of Business Research*, *80*, 82-97. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.07.007

Prior, D., Surroca, J. i Tribo, J. A. (2008). Are Socially Responsible Managers Really Ethical? Exploring the Relationship Between Earnings Management and Corporate Social Responsibility. *Corporate Governance: An International Review*, *16*(3), 160-177. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00678.x

Putnam, R. D. (1988). Diplomacy and Domestic Politics: The Logic of Two-Level Games. *International Organization*, *42*, 427-460. https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25335.96166

Putnam, L. L., Fairhurst, G. T. i Banghart, S. (2016). Contradictions, Dialectics, and Paradoxes in Organizations: A Constitutive Approach. *The Academy of Management Annals*, *10*(1), 65-171. https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162421

Putrevu, S., McGuire, J., Siegel, D. S. i Smith, D. M. (2012). Corporate Social Responsibility, Irresponsibility, and Corruption: Introduction to the Special Section. *Journal of Business Research*, *65*(11), 1618-1621. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2011.10.020

Rahman, S. i Yadlapalli, A. (2015). Sustainable Practices in Luxury Apparel Industry. W: M. Gardetti, S. Muthu (red.), *Handbook of Sustainable Luxury Textiles and Fashion. Environmental Footprints and Eco-design of Products and Processes* (s. 87-211). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-287-633-1_8

Ravasi, D., Rindova, V., Etter, M. i Cornelissen, J. (2018). The Formation of Organizational Reputation. *The Academy of Management Annals, 12*(2), 574-599. https://doi.org/10.5465/annals.2016.0124

Reichel, J. (2011). Badanie społecznej odpowiedzialności organizacji – co i jak badać? *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *156*, 62-72.

Richards, J. i Sang, K. (2021). Socially Irresponsible Human Resource Management? Conceptualising HRM Practice and Philosophy in Relation to In-Work Poverty in the UK. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(10), 2185-2212. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579249

Riera, M. i Iborra, M. (2017). Corporate Social Irresponsibility: Review and Conceptual Boundaries. *European Journal of Management and Business Economics*, *26*(2), 146-162. https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-2017-009

Ring, P. S. i Rands, G. P. (1989). Sensemaking, Understanding, and Committing: Emergent Interpersonal Transaction Processes in the Evolution of 3M's Microgravity Research Program. W: A. H. Van den Ven, H. L. Angle, M. S. Poole (red.), *Research on the Management of Innovation: The Minnesota Studies* (s. 337-366). Ballinger.

Rocha, R. G. i Pinheiro, P. G. (2021). Organizational Spirituality: Concept and Perspectives. *Journal of Business Ethics*, *171*(2), 241-252. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04463-y

Rodriguez, M. A., Ricart, J. E. i Sanchez, P. (2002). Sustainable Development and the Sustainability of Competitive Advantage: A Dynamic and Sustainable View of the Firm. *Creativity and Innovation Management*, *11*, 135-146. https://doi.org/10.1111/1467-8691.00246

Rojek-Nowosielska, M. (2006). *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu.

Rojek-Nowosielska, M. (2017). *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Model-diagnoza-ocena*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Rojon, C., Okupe, A. i McDowall, A. (2020). Utilisation and Development of Systematic Reviews in Management Research: What Do We Know and Where Do We Go from Here? *International Journal of Management Reviews*, *23*(2), 191-223. https://doi.org/10.1111/ijmr.12245

Roman, R., Hayibor, S. i Agle, B. R. (1999). The Relationship Between Social Performance and Financial Performance. *Business and Society*, *38*(1), 109-125. https://doi.org/10.1177/000765039903800105

Romani, S., Grappi, S. i Bagozzi, R. P. (2013). Explaining Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility: The Role of Gratitude and Altruistic Values. *Journal of Business Ethics, 114*(2), 193-206. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1337-z

Ross, L. (1977). The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process. *Advances in Experimental Social Psychology*, *10*, 174-22. https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60357-3

Roos, J. i Krogh, G. (2016). *Organiztional Emostemology*. Springer.

Rothenhoefer, L. M. (2019). The Impact of CSR on Corporate Reputation Perceptions of the Public – A Configurational Multi-Time, Multi-Source Perspective. *Business Ethics: A European Review*, *28*(2), 141-155. https://doi.org/10.1111/beer.12207

Rousseau, D. M. i Parks, J. M. (1993). The Contracts of Individuals and Organizations. W: L. L. Cummings, B. M. Staw (red.), *Research in Organizational Behavior.* JAI Press.

Roulet, T. J. i Touboul, S. (2015). The Intentions with Which the Road is Paved: Attitudes to Liberalism as Determinants of Greenwashing. *Journal of Business Ethics*, *128*(2), 305--320. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2097-8

Rubin, M., Paolini, S. i Crisp, R. J. (2010). A Processing Fluency Explanation Of Bias Against Migrants. *Journal of Experimental Social Psychology, 46*(1), 21-28. https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.09.006

Russell, D. W. i Russell, C. A. (2010). Here or There? Consumer Reactions to Corporate Social Responsibility Initiatives: Egocentric Tendencies and Their Moderators. *Marketing Letters, 21*(1), 65-81.

Rybak, M. (2004). *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Salaiz, A., Evans, K., Pathak, S. i Vera, D. (2020). The Impact of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility on Firm Performance: New Insights to an Old Question. *Organizational Dynamics*, *49*, 1-8. https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.01.004

Sale, J. E., Lohfeld, L. H. i Brazil, K. (2002). Revisiting the Quantitative-Qualitative Debate: Implications for Mixed-Methods Research. *Quality and Quantity*, *36*(1), 43-53. https://doi.org/10.1023/A:1014301607592

Sampath, V. S., Gardberg, N. A. i Rahman, N. (2018). Corporate Reputation's Invisible Hand: Bribery, Rational Choice, and Market Penalties. *Journal of Business Ethics*, *151*(3), 743--776. https://doi.org/10.1007/s10551-016-3242-3

Scandura, T. A. i Williams, E. A. (2000). Research Methodology in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research. *Academy of Management Journal*, *43*(6), 1248-1264. https://doi.org/10.2307/1556348

Schad, J., Lewis, M. W., Raisch, S. i Smith, W. K. (2016). Paradox Research in Management Science: Looking Back to Move Forward. *Academy of Management Annals*, *10*(1), 5-64. https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1162422

Scharff, M. M. (2005). Understanding WorldCom's Accounting Fraud: Did Groupthink Play a Role? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *11*(3), 109-118. https://doi.org/10.1177/107179190501100309

Scheidler, S. i Edinger-Schons, L. M. (2020). Partners in Crime? The Impact of Consumers' Culpability for Corporate Social Irresponsibility on Their Boycott Attitude. *Journal of Business Research*, *109*, 607-620. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.03.043

Scherer, A. G. i Palazzo, G. (2007). Towards a Political Conception of Corporate Responsibility. *Academy of Management Review*, *32*, 1096-1120. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585837

Schrempf-Stirling, J., Palazzo, G. i Phillips, R. A. (2016). Historic Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, *41*, 700-719. https://doi.org/10.5465/amr.2014.0137

Schwartz, M. S.i Carroll, A. B. (2008). Integrating and Unifying Competing and Complementary Frameworks: The Search for a Common Core in the Business and Society Field, *Business & Society*, *47*, 148-86. https://doi.org/10.1177/0007650306297942

Schwepker, C. H., Ferrell, O. C. i Ingram, T. N. (1997). The Influence of Ethical Climate and Ethical Conflict on Role Stress in the Sales Force. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *25*(2), 99-108. https://doi.org/10.1007/BF02894345

Seele, P. i Gatti, L. (2017). Greenwashing Revisited: In Search of a Typology and Accusation-Based Definition Incorporating Legitimacy Strategies. *Business Strategy and the Environment*, *26*(2), 239-252. https://doi.org/10.1002/bse.1912

Sethi, S. P. (1975). Dimensions of Corporate Social Performance: An Analytical Framework. *California Management Review*, *17*(3), 58-64. https://doi.org/10.2307/41162149

Shabana, K. M., Buchholtz, A. K. i Carroll, A. B. (2017). The Institutionalization of Corporate Social Responsibility Reporting. *Business & Society*, *56*, 1107-1135. https://doi.org/10.1177/0007650316628177

Shamir, R. (2008). The age of responsibilization: On Market-Embedded Morality. *Economy and Society*, *37*(1), 1-19. https://doi.org/10.1080/03085140701760833

Sharpe, S. i Hanson, N. (2020). Can Socially Irresponsible Firms Benefit from Corporate Advertising? *Journal of Strategic Marketing*, *28*(2), 95-106. https://doi.org/10.1080/0965254X.2018.1482366

Shaver, K. G. (1985). *The Attribution of Blame: Causality, Responsibility, and Blameworthiness*. Springer Verlag.

Shea, C. T. i Hawn, O. V. (2019). Microfoundations of Corporate Social Responsibility and Irresponsibility. *Academy of Management Journal*, *62*(5), 1609-1642. https://doi.org/doi:10.5465/amj.2014.0795

Shrivastava, P., Mitroff, I. I., Miller, D. i Miclani, A. (1988). Understanding Industrial Crises. *Journal of Management Studies, 25*(4), 285-303. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00038.x

Sims, R. R. (1992). Linking Groupthink to Unethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, *11*(9), 651-662. https://doi.org/10.1007/BF01686345

Słownik języka polskiego PWN. https://sjp.pwn.pl

Small, H. (1973). Co-Citation in the Scientific Literature: A New Measure of the Relationship Between Two Documents. *Journal of the American Society for Information Science*, *24*(4), 265-269. https://doi.org/10.1002/asi.4630240406

Small, M. W. (2004). Philosophy in Management: A New Trend in Management Development. *Journal of Management Development*, *23*(2), 183-196. https://doi.org/10.1108/02621710410517265

Small, M. W. (2006). A Case for Including Business Ethics and the Humanities in Management Programs'. *Journal of Business Ethics*, *64*(2), 195-211 https://doi.org/10.1007/s10551-005-5070-8

Small, D. A. i Loewenstein, G. (2003). Helping a Victim or Helping the Victim: Altruism and Identifiability. *Journal of Risk and Uncertainty*, *26*, 5-16. https://doi.org/10.1023/A:1022299422219

Small, D. A. i Simonsohn, U. (2008). Friends of Victims: Personal Experience and Prosocial Behavior. *Journal of Consumer Research, 35*(3), 532-542. https://doi.org/10.1086/527268

Smith, E. R. i Miller, F. D. (1979). Salience and the Cognitive Mediation of Attribution. *Journal of Personality and Social Psychology*, *37*, 2240-2. https://doi.org/10.1037/0022-3514.37.12.2240

Smith, W. K. i Lewis, M. W. (2011). Toward a Theory of Paradox: A Dynamic Equilibrium Model of Organizing. *The Academy of Management Review, 36*(2), 381-403. https://doi.org/10.5465/AMR.2011.59330958

Soin, M. (2018). CSR i problem organizacyjnej hipokryzji. *Prakseologia*, *160*, 223-241. https://doi.org/10.7206/prak.0079-4872_2015_160_11

Sokołowska, A. (2013). *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Sokołowska-Durkalec, A. (2019). Intentionality of Actions as an Element of the Entrepreneur's Attitude Towards Social Irresponsibility of a Small Enterprise. W: S. Soliman Khalid (red.), *Vision 2025: Education Excellence and Management of Innovations through Sustainable Economic Competitive Advantage. Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)* (s. 11515-11524). International Business Information Management Association.

Sokołowska-Durkalec, A. (2020a). Identification of Social Irresponsibility Manifestations in the Social Responsibility Management System in a Small Enterprise-Importance, Place and Conditions. W: K. Bachnik, M. Kaźmierczak, M. Rojek-Nowosielska, M. Stefańska, J. Szumniak-Samolej (red.), *CSR in Contemporary Poland*. Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-030-42277-6_4

Sokołowska-Durkalec, A. (2020b). Rozważania o integracji i dezintegracji koncepcji społecznej odpowiedzialności i społecznej nieodpowiedzialności małego przedsiębiorstwa. W: M. Urbaniak, A. Tomaszewski (red.), *Wyzwania społeczne i technologiczne a nowe trendy w zarządzaniu współczesnymi organizacjami* (s. 187-199). SGH Oficyna Wydawnicza.

Sokołowska-Durkalec, A. i Piwoni-Krzeszowska, E. (2024). Wybrane dylematy zrównoważonego rozwoju małego przedsiębiorstwa z perspektywy oceny jego nieodpowiedzialnych działań. *Organizacja i Kierowanie* (w druku).

Sokołowska-Durkalec, A. i Tabaszewska-Zajbert, E. (2017). Perspektywy rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. *Forum Management*, *5*(4), 27-32. https://doi.org/10.15611/mf.2017.4.05;http://managementforum.ue.wroc.pl/?page_id=8

Sokołowska-Durkalec, A. i Tabaszewska-Zajbert, E. (2018), Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa – identyfikacja nurtów badawczych, założeń i uwarunkowań. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *19*(3), 35-46.

Sokołowska-Durkalec, A. i Zgrzywa-Ziemak, A. (2023). W poszukiwaniu specyfiki oryginalności naukowej w dyscyplinie nauki o zarządzaniu i jakości. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego We Wrocławiu*, *67*(5), 205-216. https://doi.org/10.15611/pn.2023.5.17

Sopińska, A. (2008). *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa: analiza i pomiar kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa*. Oficyna Wydawnicza SGH.

Stankiewicz, M. J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Wydawnictwo Dom Organizatora.

Stäbler, S. i Fischer, M. (2020). When Does Corporate Social Irresponsibility Become News? Evidence from More Than 1,000 Brand Transgressions Across Five Countries. *Journal of Marketing*, *84*(3), 46-67. https://doi.org/10.1177/0022242920911190

Steurer, R., Martinuzzi, A. i Margula, S. (2012). Public Policies on CSR in Europe. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *19*, 206-227. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/csr.264

Sternberg, R. J. (2003). *Wisdom, Intelligence, and Creativity Synthesized.* Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511509612

Sternberg, E. (1998). *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge University Press.

Strauss, A. i Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research*. Sage.

Strelau, J. (2001). *Psychologia temperamentu*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Strike, V. M., Gao, J. i Bansal, P. (2006). Being Good While Being Bad: Social Responsibility and the International Diversification of US Firms. *Journal of International Business Studies*, *37*(6), 850-862. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400226

Strużyna, J. (2002). *Doskonalenie jakości zarządzania zasobami ludzkimi w małych firmach*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach.

Strużyna, J. (2020). Oryginalność w badaniach naukowych w dyscyplinie zarządzania. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu* (s. 49-81). Wydawnictwo Nieoczywiste.

Stürmer, S., Snyder, M. i Omoto, A. M. (2005). Prosocial Emotions and Helping: The Moderating Role of Group Membership. *Journal of Personality and Social Psychology, 88*(3), 532-546. https://doi.org/10.1037/0022-3514.88.3.532

Sudoł, S. (2002). *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania*. Wydawnictwo Dom Organizatora.

Sudoł, S. (2016). *Nauki i zarządzaniu. Przedmiot i zakres. Cechy charakterystyczne. Kierunki rozwoju*. W: G. Osbert-Pociecha, S. Nowosielski, *Meandry teorii i praktyki zarządzania* (s. 264-275). Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu.

Sulphey, M. M. (2017). Corporate Social Responsibility or Corporate Social Irresponsibility: Where Should Be the Focus? *Problems and Perspectives in Management*, *15*(4), 293-301. https://doi.org/ 10.21511/ppm.15(4-1).2017.13

Sullivan, B. N., Haunschild, P. i Page, K. (2007). Organizations non Gratae? The Impact of Unethical Corporate Acts on Interorganizational Networks. *Organization Science, 18*(1), 55-70. https://doi.org/10.1287/orsc.1060.0229

Sułkowski, Ł. (2005). *Epistemologia w naukach o zarządzaniu*. PWE.

Sułkowski, Ł. (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania.* PWE.

Sułkowski, Ł. (2015). Paradygmaty i teorie w naukach o zarządzania. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzania* (s. 424-446). Wolters Kluwer Polska.

Sułkowski, Ł. (2015a). Hermeneutyka procesów organizacji i zarządzania – analiza meta-paradygmatyczna. Poznawcze wyzwania nauk o zarządzaniu. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *16*(3), 239-247.

Sułkowski, Ł. i Lenart-Gansiniec, R. (2021). *Epistemologia, metodologia i metody badań w naukach o zarządzaniu i jakości*. Społeczna Akademia Nauk.

Sun, W. i Bellamy, L. (2010). Who is Responsible for the Financial Crisis? Lessons from a Separation Thesis. W: W. Sun, J. Stewart, D. Pollard, (red.) *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis* (s. 101-124). Emerald.

Sun, W. i Ding, Z. (2020). Is Doing Bad Always Punished? A Moderated Longitudinal Analysis on Corporate Social Irresponsibility and Firm Value. *Business & Society*, *60*(7), 1811-1848. https://doi.org/10.1177/0007650320928544

Sun, W. B. i Govind, R. (2022). A New Understanding of Marketing and "Doing Good": Marketing's Power in the TMT and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, *176*(1), 89-109. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04662-7

Sun, W., Stewart, J. i Pollard, D. (2010). Reframing Corporate Social Responsibility. W: W. Sun, J. Stewart, D. Pollard (red.), *Reframing Corporate Social Responsibility: Lessons from the Global Financial Crisis*. Emerald.

Surroca, J., Tribo, J. A. i Zahra, S. A. (2013). Stakeholder Pressure on MNEs and the Transfer of Socially Irresponsible Practices to Subsidiaries. *Academy of Management Journal*, *56*(2), 549-572. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0962

Sweetin, V. H., Knowles, L. L., Summey, J. H. i McQueen, K. S. (2013). Willingness-to-Punish the Corporate Brand for Corporate Social Irresponsibility. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1822-1830. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.003

Syed, S. i Spruit, M. (2017). Full-Text or Abstract? Examining Topic Coherence Scores Using Latent Dirichlet Allocation. *2017 IEEE International Conference on Data Science and Advanced Analytics (DSAA)*, Tokyo, Japan, 165-174. https://doi.org/10.1109/DSAA.2017.61.

Sykes, G. M. i Matza, D. (1957). Techniques of Neutralization: A Theory of Delinquency. *American Sociological Review*, *22*(6), 664-670. https://doi.org/10.2307/2089195

Sykuna, S. (2007). Odpowiedzialność prawna. W: J. Zajadło (red.), *Leksykon współczesnej teorii i filozofii prawa* (s. 210-220). Wydawnictwo C. H. Beck.

Szablewski, A. (2006). Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa. *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie*, *1*, 11-21.

Szarucki, M. (2011). Modelowanie w rozwiązywaniu problemów zarządzania. W: J. Czekaj, M. Lisiński (red.), *Rozwój koncepcji i metod zarządzania* (s. 265-284). Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.

Ślipko, T. SJ. (1990). Czyn moralny w aspekcie odpowiedzialności. *Kościół i Prawo*, (7), 11-24.

Ślipko, T. SJ. (2002). *Zarys etyki ogólnej*. Wydawnictwo WAM.

Tajfel, H. i Turner, J. C. (1979). An Integrative Theory of Intergroup Conflict. W: W. G. Austin, S. Worchel (red.), *The Social Psychology of Intergroup Relations* (s. 33-47). Brooks/Cole.

Tan, X., Wu, X. i Zhong X. (2024). Corporate Social Irresponsibility in Business: A Systematic Literature Review and Future Agenda. *Management and Organization Review*, *20*, 2-28. https://doi.org/10.1017/mor.2023.42

Tang, Y., Qian, C., Chen, G. i Shen, R. (2015). How CEO Hubris Affects Corporate Social (Ir) responsibility. *Strategic Management Journal*, *36*(9), 1338-1357. https://doi.org/10.1002/smj.2286

Taylor, S. E. (1991). Asymmetrical Effects of Positive and NegAtive Events: The Mobilization-Minimization Hypothesis. *Psychological Bulletin*, *110*(1), 67-85. https://doi.org/10.1037/0033-2909.110.1.67

Taylor, S. E. i Fiske, S. T. (1978). Salience, Attention, and Attribution: Top of the Head Phenomena. *Advances in Experimental Social Psychology*, *11*, 249-288.

Temouri, Y., Nardella, G., Jones, C. i Brammer, S. (2022). Haven-Sent? Tax Havens, Corporate Social Irresponsibility and the Dark Side of Family Firm Internationalization. *British Journal of Management*, *33*(3), 1447-1467. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12559

Tenbrunsel, A. E. i Smith-Crowe, K. (2008). Ethical Decision Making: Where We've Been and Where We're Going. *Academy of Management Annals*, *2*, 545-607. https://doi.org/10.1080/1941652080221167

Tench, R., Sun, W. i Jones, B. (2012). The Challenging Concept of Corporate Social Irresponsibility: An Introduction. W: R. Tench, W. Sun, B. Jones (red.) *Corporate Social Irresponsibility: A Challenging Concept* (*Critical Studies on Corporate Responsibility, Governance and Sustainability, Vol. 4*) (s. 3-20). Emerald Group Publishing Limited.

Testa, F., Boiral, O. i Iraldo, F. (2018). Internalization of Environmental Practices and Institutional Complexity: Can Stakeholders Pressures Encourage Greenwashing? *Journal of Business Ethics*, *147*(2), 287-307. https://doi.org/10.1007/s10551-015-2960-2

Tillmann W., Pelin B. i Hall Z. R. (2008). The Dark Side of Retailing: Towards a Scale of Corporate Social Irresponsibility. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *36*(2), 124-142. https://doi.org/10.1108/09590550810853075

Tranfield, D., Denyer, D. i Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, *14*(3), 207-222. https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375

Trautwein, S. i Lindenmeier, J. (2019). The Effect of Affective Response to Corporate Social Irresponsibility on Consumer Resistance Behaviour: Validation of a Dual-Channel Model. *Journal of Marketing Management*, *35*(3-4), 253-276. https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1568282

Trullen, J. i Stevenson, W. B. (2006). Strategy and Legitimacy: Pharmaceutical Companies' Reaction to the HIV Crisis. *Business & Society*, *45*(2), 178-210. https://doi.org/10.1177/0007650306286740

Tsang, J.-A. (2002). Moral Rationalization and the Integration of Situational Factors and Psychological Processes in Immoral Behavior. *Review of General Psychology*, *6*(1), 25-50. https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.1.25

Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D. i Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory.* Basil Blackwell.

Tushman, M. L. i O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, *38*(4), 8-29. https://doi.org/10.2307/41165852

Udayasankar, K. (2008). Corporate Social Responsibility and Firm Size. *Journal of Business Ethics*, *83*(2), 167-175. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9609-8

Umphress, E. E. i Bingham, J. B. (2011). When Employees Do Bad Things for Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors. *Organization Science*, *22*(3), 621--640. https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559

Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. z 1974 r. Nr 24 poz. 141)

Ustawa z dnia 15 września 2000 r. Kodeks spółek handlowych (Dz.U. z 2000 r. Nr 94 poz. 1037)

Ustawa z dnia 2 lipca 2004 r. o swobodzie działalności gospodarczej (Dz.U. z 2004 r. Nr 173 poz. 1807)

Uzun, H., Szewczyk, S. H. i Varma, R. (2004). Board Composition and Corporate Fraud. *Financial Analysts Journal*, *60*(3), 33-43. https://doi.org/10.2469/faj.v60.n3.2619

Valor, C., Antonetti, P. i Zasuwa, G. (2022). Corporate Social Irresponsibility and Consumer Punishment: A Systematic Review and Research Agenda. *Journal of Business Research*, *144*, 1218-1233. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.063

Vanhamme, J., Swaen, V., Berens, G. i in. (2015). Playing with Fire: Aggravating and Buffering Effects of ex ante CSR Communication Campaigns for Companies Facing Allegations of Social Irresponsibility. *Marketing Letters*, *26*, 565-578. https://doi.org/10.1007/s11002-014-9290-5

van den Broek, T., Langley, D. i Hornig, T. (2017). The Effect of Online Protests and Firm Responses on Shareholder and Consumer Evaluation. *Journal of Business Ethics*, *146*(2), 279-294. https://doi.org/10.1007/s10551-017-3653-9

van Eck, N. J. i Waltman, L. (2014). Visualizing Bibliometric Networks. W: Y. Ding, R. Rousseau, D. Wolfram (red.), *Measuring Scholarly Impact* (s. 285-320). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-10377-8_13

van Marrewijk, M. i Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, *44*(2), 107-119. https://doi.org/10.1023/A:1023383229086

van Oosterhout, J. i Heugens, P. P. M. A. R. (2008). Much Ado About Nothing. A Conceptual Critique of CSR'. W: A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon i D. Siegel (red.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (s. 197-224). Oxford University Press. https://ssrn.com/abstract=924505

Vardi, Y. i Weitz, E. (2003). *Misbehavior in Organizations: Theory, Research, and management*. Lawrence Erlbaum.

Vassilikopoulou, A. I., Siomkos, G. J. i Mylonakis, J. (2005). Clustering Consumers According to Their Attitudes on Corporate Social Responsibility. *International Journal of Business Governance and Ethics*, *1*(4), 317-328. https://doi.org/10.1504/IJBGE.2005.006715

Vázquez-Carrasco, R. i López-Pérez, M. E. (2012). Small & Medium-Sized Enterprises and Corporate Social Responsibility: A Systematic Review of the Literature. *Quality and Quantity*: *International Journal of Methodology*, *47*(6), 3205-3218. https://doi.org/10.1007/s11135-012-9713-4

Velasquez, M. G. (1983). Why Corporations Are Not Morally Responsible for Anything They Do. *Business and Professional Ethics Journal, 2(3),* 1-18. http://www.jstor.org/stable/27799793

Velasquez, M. G. (2006). *Business Ethics. Concepts and Cases*. Pearson Prentice Hall.

Venkatesh, V., Brown, S. A. i Bala, H. (2013). Bridging the Qualitative-Quantitative Divide: Guidelines for Conducting Mixed Methods Research in Information Systems. *MIS Quarterly*, *37*(1), 21-54. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.1.02

Visser, W. (2011). *The Age of Responsibility: CSR 2.0 and the New DNA of Business*. Wiley.

Visser, W. (2012). The Future of CSR: Towards Transformative CSR, or CSR 2.0. *Kaleidoscope Futures Paper Series*, *1*. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2208101

Visser, W. (2014). *CSR 2.0. – Transforming Corporate Sustainability and Responsibility*. Springer.

Vogel, D. (2010). The Private Regulation of Global Corporate Conduct: Achievements and Limitations. *Business & Society*, *49*, 68-87. https://doi.org/10.1177/000765030934340

Volgger, M. i Huang, S. S. (2019). Scoping Irresponsible Behavior in Hospitality and Tourism: Widening the Perspective of CSR. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *31*, 2526-2543. https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0367

Vollero, A., Palazzo, M., Siano, A. i Foroudi, P. (2020). From CSR to CSI: Analysing Consumers' Hostile Responses to Branding Initiatives in Social Media-Scape. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *24*(2), 143-160. https://doi.org/10.1108/QMR-12-2017-0184

Voliotis, S., Vlachos, P. A. i Epitropaki, O. (2016). Perception-Induced Effects of Corporate Social Irresponsibility (CSiR) for Stereotypical and Admired Firms. *Frontiers in Psychology, 7,* Article 970. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00970

Waddock, S. (2008). *The Difference Makers: How Social and Institutional Entrepreneurs Created the Corporate Social Responsibility Movement*. Greenleaf Publishing.

Waddock, S. A. i Graves, S. B. (1997). The Corporate Social Performance-Financial Performance Link. *Strategic Management Journal*, *18*(4), 303-319. http://www.jstor.org/stable/3088143

Wagner, T., Bicen, P. i Hall, Z. (2008). The Dark Side of Retailing: Toward a Scale of Corporate Social Irresponsibility. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *36*(2), 124-142. https://doi.org/10.1108/09590550810853075

Wagner, T., Lutz, R. J. i Weitz, B. A. (2009). Corporate Hypocrisy: Overcoming the Threat of Inconsistent Corporate Social Responsibility Perceptions. *Journal of Marketing*, *73*(6), 77-91. https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.77

Wahn, J. (1993). Organizational Dependence and the Likelihood of Complying with Organizational Pressures to Behave Unethically. *Journal of Business Ethics*, *12*(3), 245-251. https://doi.org/10.1007/BF01686452

Walczak-Duraj, D. (2017). Przyczyny deficytów i dylematów etycznych w badaniach naukowych. *Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*, *20*(1), 17-32. https://doi.org/10.18778/1899-2226.20.1.02

Waleszczyński, A. (2017). Dwa porządki normatywne. Komentarz do dyskusji o intencjonalności działania. *AVANT*, *8*(3), 119-128. https://doi.org/10.26913/80302017.0112.0007

Waleszczyński, A. (2018). Efekt Knobe'a z perspektywy etyki tomistycznej. Problem porządków i kompetencji normatywnych. *Studia Philosophiae Christianae*, *54*(1),65-92. https://doi.org/10.21697/spch.2018.54.1.13

Walker, K., Zhang, Z. i Ni, N. (2019). The Mirror Effect: Corporate Social Responsibility, Corporate Social Irresponsibility and Firm Performance in Coordinated Market Economies and Liberal Market Economies. *British Journal of Management*, *30*(1), 151-168. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12271

Wallace, M. i Sheldon, N. (2015). Business Research Ethics: Participant Observer Perspectives. *Journal of Business Ethics*, *128*(2), 267-277.

Walton, C. C. (1967). *Corporate Social Responsibilities.* Wadsworth Pub. Co.

Wang, H., Choi, J. i Li, J. T. (2008). Too Little or Too Much? Untangling the Relationship Between Corporate Philanthropy and Firm Financial Performance. *Organization Science*, *19*(1), 143-159. https://doi.org/10.1287/orsc.1070.0271

Wang, Y.-B. i Ho, C.-W. (2017). 'No Money? No Problem!' The Value of Sustainability: Social Capital Drives the Relationship Among Customer Identification and Citizenship Behavior in Sharing Economy. *Sustainability*, *9*(8), no. 8, art. 1400. https://doi.org/10.3390/su9081400

Wang, S. L. i Li, D. (2019). Responding to Public Disclosure of Corporate Social Irresponsibility in Host Countries: Information Control and Ownership Control. *Journal of International Business Studies*, *50*(8), 1283-1309. https://doi.org/10.1057/s41267-019-00224-w

Wartick, S. i Cochran, P. L. (1985). The Evolution of Corporate Social Performance Model. *The Academy of Management Review, 10*(4), 758-769. https://doi.org/10.2307/258044

Washburn, N. T. i Lange, D. (2013). Does Your Company Seem Socially Irresponsible. *MIT Sloan Management Review*, *55*(1), 10-11.

Waters, J. A. (1978). Catch 20.5: Corporate Morality as an Organizational Phenomenon. *Organizational Dynamics*, *6*(4), 3-19. https://doi.org/10.1016/0090-2616(78)90049-9

Webb, T. L. i Sheeran, P. (2006). Does Changing Behavioral Intentions Engender Behavior Change? A Meta-Analysis of the Experimental Evidence. *Psychological Bulletin, 132*(2), 249-268. https://doi.org/10.1037/0033-2909.132.2.249

Weiner, B. (1985). An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion. *Psychological Review, 92*(4), 548-573. https://doi.org/10.1037/0033-295X.92.4.548

Wetherell, M. i Potter, J. (1988). Discourse Analysis and the Identification of Interpretive Repertoires. W: C. Antaki (red.), *Analysing Everyday Explanation: A Casebook of Methods* (s. 168-183). Sage.

Wettstein, F. (2012). CSR and the Debate on Business and Human Rights: Bridging the Great Divide. *Business Ethics Quarterly*, *22*(4), 739-770. https://doi.org/10.5840/beq201222446

Whetten, D. A. i Mackey, A. (2002). A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. *Business and Society*, *41*, 393-414. https://doi.org/10.1177/0007650302238775

White, L. P. i Rhodeback, M. J. (1992). Ethical Dilemmas in Organization Development: A Cross-Cultural Analysis. *Journal of Business Ethics*, *11*(9), 663-670. https://doi.org/10.1007/BF01686346

Whiteman, G., Walker, B. i Perego, P. (2013). Planetary Boundaries: Ecological Foundations for Corporate Sustainability. *Journal of Management Studies*, *50*(2), 307-336. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01073.x

Whitley, R. (1999). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford University Press.

Wickert, C. i Risi, D. (2019). *Corporate social responsibility*. Cambridge University Press.

Wilber, K. (2000). *A theory of everything: An integral vision for business, politics, science and spirituality*. Shambhala Publications Inc.

Williams, C. A. i Aguilera, R. V. (2008). Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective. W: A. Crane, A. M., D. Matten, J. Moon, D. S. Siegel (red.), *Oxford Handbook of Corporate Social* Responsibility (s. 452-472). Oxford University Press.

Williams, G. i Zinkin, J. (2008). The Effect of Culture on Consumer Willingness to Punish Irresponsible Corporate Behaviour: Applying Hofstede Typology to the Punishment Aspect of Corporate Social Irresponsibility. *Business Ethics: A European Review*, *17*(2), 210-226. https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00532.x

Williamson, O. E. (1986). *Economic Organization, Firms, Markets and Policy Control*. New York University Press.

Williamson, O. E (1998). *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*. *Firmy, rynki, relacje kontraktowe*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Windsor, D. (2013). Corporate Social Responsibility and Irresponsibility: A Positive Theory Approach. *Journal of Business Research*, *66*(10), 1937-1944. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.016

Wispé, L. (1986). The Distinction Between Sympathy and Empathy: To Call Forth a Concept, a Word is Needed. *Journal of Personality and Social Psychology, 50*(2), 314-321. https://doi.org/10.1037/0022-3514.50.2.314

Witek-Crabb, A. (2016). Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *444*, 541-558. https://doi.org/10.15611/pn.2016.444.48

Wittgenstein, L. (2000). *Dociekania filozoficzne*. Wydawnictwo Naukowe PWN.

Wojciszke, B. (2002) *Człowiek wśród ludzi. Zarys psychologii społecznej*. Wydawnictwo Naukowe Scholar.

Wojtyła, K. (1969). *Osoba i czyn*. Polskie Towarzystwo Teologiczne.

Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, *16*(4), 691-718. https://doi.org/10.2307/258977

Wu, J. (2013). The Antecedents of Corporate Social and Environmental Irresponsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *21*(5), 286-300. doi:10.1002/csr.1335

Xie, C. i Bagozzi, R. P. (2019). Consumer Responses to Corporate Social Irresponsibility: The Role of Moral Emotions, Evaluations, and Social Cognitions. *Psychology & Marketing*, *36*(6), 565-586. https://doi.org/10.1002/mar.21197

Xie, C., Bagozzi, R.P. i Grønhaug, K. (2015). The Role of Moral Emotions and Individual Differences in Consumer Responses to Corporate Green and Non-Green Actions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(3), 333-356. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0394-5

Yngfalk, C. (2019). Subverting Sustainability: Market Maintenance Work and the Reproduction Of Corporate Irresponsibility. *Journal of Marketing Management*, *35*(17-18), 1563-1583. https://doi.org/10.1080/0267257X.2019.1682031

Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G. i Yu, Y. (2020). Business Strategy and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, *162*(2), 359-377. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3952-9

Yuan, Y., Tian, G., Lu, L. Y. i Yu, Y. (2019). CEO Ability and Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, *157*(2), 391-411. https://doi.org/10.1007/s10551-018-3952-9

Zadek, S. (2004). The Path to Corporate Responsibility. *Harvard Business Review*, *82*(12), 125-132.

Zadroga, A. (2009). Metody ujmowania etyki biznesu w Polsce. *Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym*, *12*(1), 119-128. https://doi.org/10.18778/1899-2226.12.1.12

Zaki, J. (2014). Empathy: A Motivated Account. *Psychological Bulletin, 140*(6), 1608--1647. https://doi.org/10.1037/a0037679

Zakrzewska-Bielawska, A. (2018). Modele badawcze w naukach o zarządzaniu. *Organizacja i Kierowanie*, *2*(1810), 11-25.

Zaman, R., Atawnah, N., Baghdadi, G. A. i Liu, J. (2021). Fiduciary Duty or Loyalty? Evidence from Co-Opted Boards and Corporate Misconduct. *Journal of Corporate Finance*, *70*, 102066. https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.102066.

Zasuwa, G. (2019). Kierunki badań nad społeczną nieodpowiedzialnością przedsiębiorstw: analiza piśmiennictwa. W: M. Pawlak (red.), *Nowe tendencje w zarządzaniu* (t. VIII, s.143--168). Lublin.

Zeidan, M. J. (2013). Effects of Illegal Behavior on the Financial Performance of US Banking Institutions. *Journal of Business Ethics*, *112*(2), 313-324. https://doi.org/10.1007/s10551-012-1253-2

Zgrzywa-Ziemak, A. (2019). *Model zrównoważenia przedsiębiorstwa*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej.

Zhang, D. Y. (2022). Green Financial System Regulation Shock and Greenwashing Behaviors: Evidence from Chinese Firms. *Energy Economics*, *11*, 106064. https://doi.org/10.1016/j.eneco.2022.106064

Zhao, M., Tan, J. i Ho Park, S. (2014). From Voids to Sophistication: Institutional Environment and MNC CSR Crisis in Emerging Markets. *Journal of Business Ethics*, *122*(4), 655-674. https://doi.org/10.1007/s10551-013-1751-x

Zhong, X., Chen, W. H. i Ren, G. (2022). The Impact of Corporate Social Irresponsibility on Emerging-Economy Firms' Longterm Performance: An Explanation Based on Signal Theory. *Journal of Business Research*, *144*, 345-357. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.005

Ziembiński, Z. (1990). *Logika praktyczna*. PWN.

Zimniewicz, K. (2003). *O instrumentach zarządzania słów kilka.* W: K. Zimniewicz (red.), *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.

Zolotoy, L., O'Sullivan, D., Seo, M. G. i Veeraraghavan, M. (2021). Mood and Ethical Decision Making: Positive Affect and Corporate Philanthropy. *Journal of Business Ethics*, *171*(1), 189-208. https://doi.org/10.1007/s10551-020-04432-5

Spis rysunków

W1. Struktura pracy 16
1.1. Syntetyczne założenia konceptualne dotyczące identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa 80
1.2. Procedura badawcza dotycząca oceny stanu i kierunków badań nad problematycznym ujęciem konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa 86
1.3. Liczba i odsetek publikacji dotyczących CSI rocznie (1962-2024) przed końcową redukcją (baza Scopus) 89
1.4. Logika postępowania badawczego na etapie badań właściwych 112
2.1. Kluczowy dylemat w modelu CSI Armstronga opartym na teorii interesariuszy 215
2.2. Dylemat sprzeczności interesów oraz braku grupowania interesariuszy w modelu CSI Wagnera i in. 216
2.3. Dylemat asymetrii w balansowaniu między społecznie nieodpowiedzialnymi a odpowiedzialnymi działaniami w przedsiębiorstwie w dychotomicznym modelu CSI-CSR Jonesa i in. 218
2.4. Dylemat wyboru między zrównoważeniem a sprzecznością oczekiwań interesariuszy oraz etapowością poziomów oraz ich poziomą współzależnością w dychotomicznym modelu CSI-CSR Jonesa i in. 219
2.5. Dylematy w modelu społecznej nieodpowiedzialności prawnej (legalnej/nielegalnej) Tencha i in. 223
2.6. Dylematy dotyczące podstawowych czynników CSI w modelu atrybucji CSI Lange i Washburna 226
2.7. Dylematy w rozszerzonym modelu atrybucji CSI Lange i Washburna 227
2.8. Dylematy w modelu zapobiegania społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstw – „dobre działanie/czynienie dobra" – „unikanie zła" Lin-Hi i Müllera 230
2.9. Dylematy definiowania i delimitacji CSI i CSR w modelu pozytywnej relacji CSR i CSI Windsora 234
2.10. Dylematy w głównym modelu pozytywnej relacji CSR i CSI Windsora 236
2.11. Dylematy w modelu negatywnych reakcji interesariuszy Antonettiego i Maklana 239
2.12. Dylematy w modelu zapomnienia o nieodpowiedzialności Meny i in. 245
3.1. Założenia hipotetycznego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jako koncepcji zarządzania 259
3.2. Relacje między wybranymi elementami koncepcji CSI 261

Spis tabel

1.1. Wybrane argumenty za i przeciw społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa 41
1.2. Liczba artykułów CSI w różnych czasopismach 90
1.3. Wykaz 20 artykułów o największej cytowalności na dzień 13.06.2024 r. 92
1.4. Teorie i perspektywy badań dotyczących CSI 94
1.5. Klasyfikacja badań z zakresu społecznej nieodpowiedzialności z perspektywy jej konceptualizacji 95
1.6. Najważniejsze badania z zakresu konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa i ich przedstawiciele 100
1.7. Wykaz kluczowych tematów dla identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa – efekt analizy dyskursów 114
2.1. Chronologiczny wykaz najważniejszych definicji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy różnych interpretacji pojęcia oraz podstaw do identyfikacji kluczowych dylematów 136
2.2. Obszary integracji i dezintegracji koncepcji społecznej nieodpowiedzialności i odpowiedzialności oraz związane z nimi problemy i dylematy 157
2.3. Główne różnice między CSI i CSR – wybrane prawidłowości 168
2.4. Opis wybranych modeli CSR, ich powiązanie z CSI oraz identyfikacja dylematów 175
3.1. Wybrane hipotetyczne społecznie nieodpowiedzialne działania względem podmiotów (interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych) w przekroju obszarów: ekonomicznego, prawnego, etycznego i filantropijnego wraz z najważniejszymi problemami i dylematami 285

Abstract

The dilemmas in conceptualizing corporate social irresponsibility

Corporate social irresponsibility (CSI), as a current and important problem for modern management, cannot be approached as a phenomenon with well-recognized boundaries and featuring an unambiguous connotation, for several reasons. Firstly, it is an issue constituted both in the academic and practical space. Secondly, management practitioners and numerous business stakeholders are frequently unprepared and even helpless facing each other's deliberate, often veiled morally and legally reprehensible actions resulting in serious negative tangible and intangible consequences. Thirdly, the hopes pinned on the effective implementation of the concept of social responsibility have not been met due to its limitations and numerous barriers encountered by an enterprise in achieving social goals balanced with the economic ones. Fourthly, social irresponsibility is organically problematic, full of ambiguities, disconnections, contradictions and controversies.

The subject matter of social irresponsibility requires the research effort invested in verifying its problematization because of the identified **research gaps**, primarily: the **exploratory, explanatory, taxonomic and methodological** ones. The source literature does not provide the comprehensive description, explanation and systematization of the context and content regarding the problematic nature of corporate social irresponsibility, both from the perspective of conceptualization needs and the dilemmas associated with this process. It is also in vain to search for a methodological proposal (guidelines and diagnostic patterns) regarding these areas of research. Therefore, in this monograph, an attempt has been made to initiate (partly as a continuation of the author's previous research experience) the process of filling in the aforementioned gaps.

The monograph offers the first, available in the source literature, multifaceted and comprehensive conceptual-theoretical study addressing the problematic

conceptualization of social irresponsibility, which has undertaken the challenging task of exploring, clarifying and synthesizing the dilemmas related to one of the stages focused on theory building. The **main purpose** of this monograph is to identify the dilemmas of conceptualizing corporate social irresponsibility from the perspective of its problematic context.

The realization of the research objectives was possible based on designing and implementing the **research procedure**, which involved a systematic literature review (SLR) supplemented by narrative and critical reviews (including the study of discourses using the concepts and methodology of phenomenal and thematic structures from the "interpretive repertoire" of the discourse). The monograph is divided into three chapters preceded by an introduction and summarized by a conclusion.

The content of the study consists of considerations enriching the theory of management sciences regarding three levels, i.e. the **theoretical-cognitive, methodological and applied** one. The achievements in the **theoretical-cognitive** sphere refer to the substantive argumentation covering the validity, timeliness and development potential of the issue, the problematization of the essential elements of the construct of corporate social irresponsibility, as well as a reflective verification of the existing theoretical achievements in the area of conceptualization of corporate social irresponsibility with its comprehensive and coherent analysis and synthesis. For this reason, the rationale justifying the need to identify the dilemmas in conceptualizing social irresponsibility (primarily in terms of: embedding the subject of research in selected epistemological and ontological foundations of management sciences, presenting the problematic potential and context concretization of the impact exerted by the dysfunctional role of CSR as a related concept and negative trends in the socio-economic environment of modern enterprises), the author's synthetic conceptual assumptions on the identification of conceptualization dilemmas related to corporate social irresponsibility have been presented (types of conceptualization, specificity of understanding the *dilemma* concept, components of conceptualization requiring identification of dilemmas, determinants and effects), the knowledge of quantitative and qualitative publication potential in the research area covering the problematic conceptualization (including dilemmas) of corporate social irresponsibility has been assessed and organized, along with the identification of research gaps. An important theoretical and cognitive achievement of the monograph is the exploration, synthesis and organization of the research output from the perspective of identifying the *dilemmas of basic conceptualization*, i.e., understanding the concept of *irresponsibility* and *social irresponsibility* including the proposal of the author's definitions, areas of integration and disintegration of CSI and CSR, modeling of social irresponsibility

from the angle of social responsibility models together with the author's synthesis revealing possible connections as a basis for identifying dilemmas, modeling social irresponsibility from the standpoint of separate models of social irresponsibility presented using the author's original nomenclature. The achievement in the form of exploration, synthesis and arrangement of the research output from the viewpoint of identifying the *dilemmas of the extended conceptualization*, refers to the author's proposal for the model view of corporate social irresponsibility as a management concept with a respective justification; identifying the subject and object of corporate social irresponsibility with detailed systematization in the context of the specified dilemmas; identifying the intentionality in corporate social irresponsibility embedded in the attitudes of owners, managers and other stakeholders as well as the rule of reciprocity; identifying manifestations in the context of corporate social irresponsibility management in an enterprise, and also identifying individual, organizational and institutional antecedents and consequences (along with the damages and ways to redress them) of corporate social irresponsibility. The achievements in the theoretical-cognitive sphere form the comprehensive basis for the construction of theoretical and methodological models and inspire the formulation of research problems (both synthesis – a holistic approach and creative verification can encourage empirical research of problems emerging from the identification of dilemmas).

The achievements in the **methodological layer** are ingrained in the proposal of the research procedure and methodology based on which the appropriate research was carried out and also the assessment of the status and directions of research addressing the problematic approach to the conceptualization of corporate social irresponsibility, whereas the greatest achievement of the **application layer** takes, undoubtedly, the form of implications for managerial practice through the systematization and synthesis of knowledge and also the identification of hypothetical bottlenecks and scenarios of events in the situational context, as well as ways to deal with the manifestations and consequences of CSI.

In conclusion, it should be stated that the research procedure, the results of which are presented in this monograph, is not free from some **limitations** in the cognitive, formal (volumetric-technical), methodological empirical and application dimensions, which simultaneously point to the **directions of future research** presented in the monograph.

The relevance and importance of the problems addressed in the monograph, its special cognitive value, as well as the practical approach to CSI will certainly result in the monograph finding readers not only among scientists and students, but also the representatives of business practice.

Streszczenie

Dylematy konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa

Społeczna nieodpowiedzialność przedsiębiorstwa (CSI) jako problematyka aktualna i ważka dla współczesnego zarządzania nie może być traktowana jako zjawisko o dobrze rozpoznanych granicach i jednoznacznej konotacji, z kilku powodów. Po pierwsze, jest to zagadnienie, które się konstytuuje, zarówno w przestrzeni naukowej, jak i praktycznej. Po drugie praktycy zarządzania i liczni interesariusze przedsiębiorstw stają się nieprzygotowani, a nawet bezradni wobec wzajemnie celowo podejmowanych, często zawoalowanych nagannych moralnie i prawnie działań, przynoszących poważne negatywne skutki materialne i niematerialne. Po trzecie, nadzieje pokładane w efektywnej realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności nie zostały spełnione ze względu na jej ograniczenia i liczne bariery w osiąganiu przez przedsiębiorstwo celów społecznych równoważonych z ekonomicznymi. Po czwarte, społeczna nieodpowiedzialność jest organicznie problematyczna, pełna niejasności, rozłączności, sprzeczności i kontrowersji.

Tematyka społecznej nieodpowiedzialności wymaga badawczego wysiłku problematyzacyjnej weryfikacji, z uwagi na zidentyfikowane **luki badawcze**, głównie: **eksploracyjną**, **eksplanacyjną**, **taksonomiczną** i **metodologiczną**. W literaturze przedmiotu brak jest całościowego opisu, wyjaśnienia oraz systematyzacji kontekstu i treści problematycznego charakteru społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, zarówno z perspektywy potrzeb konceptualizacji, jak i dylematów związanych z tym procesem. Na próżno też poszukiwać metodologicznej propozycji (wytycznych i wzorców diagnostycznych) dla tych obszarów badań. Dlatego, w niniejszej monografii, podjęto próbę rozpoczęcia (częściowo kontynuacji, na podstawie dotychczasowych doświadczeń badawczych autorki) procesu zapełniania wymienionych luk.

Praca jest pierwszym w literaturze przedmiotu wielowymiarowym i kompleksowym konceptualno-teoretycznym studium na temat problematycznego ujęcia

konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności, w której podjęto się niełatwego zadania eksploracji, wyjaśnienia i syntezy dylematów dotyczących jednego z etapów budowania teorii. **Celem głównym** niniejszej monografii jest identyfikacja dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa z perspektywy jej problematycznego kontekstu.

Realizacja założeń badawczych była możliwa dzięki zaprojektowaniu i zrealizowaniu **postępowania badawczego**, który zakładał wykorzystanie systematycznego przeglądu literatury (SPL) przedmiotu uzupełnionego o przeglądy: narracyjny i krytyczny (w tym badanie dyskursów z zastosowaniem koncepcji i metodyki fenomenalnych i tematycznych struktur z „repertuaru interpretacyjnego" dyskursu). W pracy wydzielono trzy rozdziały poprzedzone wstępem i podsumowane zakończeniem.

Na treść opracowania składają się rozważania, wzbogacające teorię nauk o zarządzaniu w trzech płaszczyznach, tj. **teoriopoznawczej**, **metodologicznej** i **aplikacyjnej**. Osiągnięcia w sferze **teoriopoznawczej** dotyczą merytorycznej argumentacji na rzecz ważności, aktualności i potencjału rozwojowego problematyki, problematyzacji kluczowych elementów konstruktu społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, a także refleksyjnej weryfikacji dotychczasowego dorobku teoretycznego z zakresu konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa wraz z jego kompleksową i spójną analizą oraz syntezą. W związku z tym zintegrowano przesłanki uzasadniające potrzebę identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności (zwłaszcza w odsłonach: osadzenia przedmiotu badań w wybranych podstawach epistemologicznych i ontologicznych nauk o zarządzaniu, prezentacji problematycznego potencjału oraz konkretyzacji kontekstu wpływu dysfunkcjonalnej roli CSR jako koncepcji pokrewnej i negatywnych trendów w otoczeniu społeczno-gospodarczym współczesnych przedsiębiorstw), przedstawiono syntetyczne autorskie założenia konceptualne dotyczące identyfikacji dylematów konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa (rodzaje konceptualizacji, specyfikę rozumienia pojęcia *dylemat*, składniki konceptualizacji wymagające identyfikacji dylematów, uwarunkowań i efektów), oceniono oraz uporządkowano wiedzę dotyczącą ilościowego i jakościowego potencjału publikacyjnego z zakresu badań nad problematycznym ujęciem konceptualizacji (w tym dylematów) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa wraz z identyfikacją luk badawczych. Ważnym osiągnięciem teoriopoznawczym w pracy jest eksploracja, synteza i uporządkowanie dorobku badawczego z perspektywy identyfikacji *dylematów konceptualizacji podstawowej*, czyli rozumienia pojęcia *nieodpowiedzialność* i *społeczna nieodpowiedzialność* wraz z propozycją autorskich definicji, obszarów integracji i dezintegracji CSI i CSR, modelowania społecznej nieodpowiedzialności z perspektywy modeli społecznej odpowiedzialności wraz z autorską syntezą ujawniającą możliwe powiązania jako

podstawa do identyfikacji dylematów, modelowaniem społecznej nieodpowiedzialności z perspektywy odrębnych modeli społecznej nieodpowiedzialności wraz z autorskim nazewnictwem. Osiągnięcie w postaci eksploracji, syntezy i uporządkowania dorobku badawczego z perspektywy identyfikacji *dylematów konceptualizacji rozszerzonej*, dotyczy propozycji autorskiego modelowego ujęcia społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa jako koncepcji zarządzania wraz z uzasadnieniem; określenia podmiotu i przedmiotu społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa wraz ze szczegółową systematyzacją w kontekście zidentyfikowanych dylematów; określenia intencjonalności w społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa osadzonej w postawach właścicieli, zarządzających i pozostałych interesariuszy oraz regule wzajemności; identyfikacji przejawów w kontekście zarządzania społeczną nieodpowiedzialnością w przedsiębiorstwie, a także określenia indywidualnych, organizacyjnych i instytucjonalnych antecedencji i konsekwencji (wraz ze szkodami oraz sposobami ich naprawienia) społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. Osiągnięcia w sferze teoriopoznawczej kompleksowo tworzą podstawy do budowy modeli teoretycznych i metodycznych oraz są inspiracją dla formułowania problemów badawczych (zarówno synteza – całościowy ogląd, jak i twórcza weryfikacja mogą zachęcać do badań empirycznych problemów wyłaniających się z identyfikacji dylematów).

Osiągnięcia w **warstwie metodologicznej** stanowi propozycja procedury badawczej i metodyki badań, na podstawie której przeprowadzono badania właściwe oraz ocenę stanu i kierunków badań nad problematycznym ujęciem konceptualizacji społecznej nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa, natomiast w **warstwie aplikacyjnej** niewątpliwie największym osiągnięciem są implikacje dla praktyki menedżerskiej poprzez systematyzację i syntezę wiedzy oraz wskazanie na hipotetyczne wąskie gardła oraz scenariusze zdarzeń w kontekście sytuacyjnym, a także sposoby radzenia sobie z przejawami i skutkami CSI.

Podsumowując, należy stwierdzić, że postępowanie badawcze, którego wyniki przedstawia niniejsza monografia, nie jest pozbawione zaprezentowanych w niej **ograniczeń** w wymiarach: poznawczym, formalnym (objętościowo-techniczne*)*, metodologicznym, empirycznym i aplikacyjnym, które to jednocześnie wskazują na przedstawione w monografii **kierunki przyszłych badań**.

Aktualność i ważność podejmowanej w pracy problematyki, szczególne walory poznawcze, a także praktyczne ujęcie CSI sprawią, że monografia znajdzie czytelników nie tylko wśród naukowców i studentów, ale także przedstawicieli praktyki gospodarczej.