



## Perspektywy rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

## The development prospects of social responsibility of enterprise conception

Agnieszka Sokołowska-Durkalec, Edyta Tabaszewska-Zajbert

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mails: agnieszka.sokolowska@ue.wroc.pl; edyta.tabaszewska@ue.wroc.pl*

### Streszczenie

W artykule o charakterze teoriopoznawczym zaprezentowano wybrane kierunki rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Ponadto przedstawiono syntetyczny przegląd dotychczasowego dorobku w zakresie przedmiotowej problematyki, cechy współczesnego ujęcia koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa oraz fundamentalne wartości przyjmowane w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym, ze wskazaniem na możliwe do zastosowania instrumentarium.

*Słowa kluczowe:* społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, koncepcja, perspektywy rozwoju, społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo.

### Abstract

In this article, of theoretical knowledge nature, the directions of development of the concept of Corporate Social Responsibility has been presented. In addition, the article presents a synthetic overview of the current acquis on the subject, the features of the contemporary concept of Corporate Social Responsibility, and the fundamental values adopted in the socially responsible enterprise with feasible to apply methods and techniques.

*Keywords:* enterprise social responsibility, conception, development prospects, socially responsible enterprise.

## Wstęp

Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (SOP)<sup>1</sup> jest jedną z bardziej dynamicznie rozwijających się koncepcji zarządzania. Jej wciąż wzrostowy charakter – mimo dość długiej historii oraz znacznego dorobku – wymaga ustawicznej obserwacji organizacyjnego i społecznego kontekstu oraz możliwości jej implementacji i realizacji. Nakłada także obowiązek szukania ewentualnych przesłanek do doskonalenia lub redefinicji podstawowych założeń i zestawu instrumentów.

Perspektywa rozumienia pojęcia społecznej odpowiedzialności ewoluje od wąskiego, wycinkowego, wręcz incydentalnego – zwłaszcza w kontekście charytatywnym i marketingowym – postrzegania spraw społecznych jako obowiązku przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa (głównie społeczności lokalnej). Ewolucja ta dokonuje się poprzez zaakcentowanie potrzeby etyczności oraz stwarzania w przedsiębiorstwach warunków dla ujawniania społecznie odpowiedzialnych postaw, dostrzeżenie ważności wszystkich zainteresowanych podmiotów oraz kierowania w ich stronę społecznie odpowiedzialnych działań. Jej wynikiem jest kompleksowe, wewnętrznie spójne i systemowe ujęcie z wyraźnym zaakcentowaniem normatywnych zaleceń, skupiające w sobie kluczowe obszary dotychczasowego dorobku. Rozwój podąża w stronę propozycji tworzenia przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych (PSO), opierających swoją działalność na uniwersalnych wartościach etycznych.

Nieuchronna ewolucja rozważań nad problematyką społecznej odpowiedzialności skłania do refleksji związanych z pytaniem: *Jakie są perspektywy rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa? W związku z tym nasuwa się kolejne pytanie: Które obszary koncepcji i w jakim zakresie będą się rozwijać, aby wspomóc tworzenie przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych?*

Celem artykułu o charakterze teoriopoznawczym jest prezentacja wybranych kierunków rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności na kanwie identyfikacji związanych z nimi kluczowych, rozwojowych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego.

## 1. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa – ewolucja od idei do koncepcji zarządzania

Problematyka społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest nader pojemna, zróżnicowana i interdyscyplinarna.

Cechujące ją bogactwo kryteriów opisu oraz różne perspektywy postrzegania owocują różnorodnością w jej nazewnictwie i rozumieniu.

Najczęściej pojawia się w odwołaniu *Corporate Social Responsibility* z dziewiętnastowiecznym rodowodem amerykańskiej korporacji, upowszechnionej i skierowanej praktycznie do wszystkich typów przedsiębiorstw. Najbardziej uniwersalną nazwą wydaje się być: społeczna odpowiedzialność organizacji dająca możliwość rozszerzenia problematyki z organizacji biznesowych na non-profitowe<sup>2</sup>. Jednakże zdecydowana większość badań dedykowana jest społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Potrzeba porządkowania i uchwycenia tej niejednorodnej i skomplikowanej kategorii zaowocowała pracami badaczy nad założeniami i instrumentarium społecznej odpowiedzialności jako jednej z bardziej istotnych współczesnych prospołecznych koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem.

Postrzeganie problematyki ewoluowało od przedstawiania argumentów przemawiających za stosowaniem społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i przeciw niemu oraz związanych z tą koncepcją problemów terminologicznych. Kolejnymi etapami tej ewolucji było akcentowanie 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.

Podmiotowe ujęcie społecznej odpowiedzialności związane jest z jednostkami i grupami bezpośrednio zaangażowanymi w przedmiotową problematykę, a więc zarówno z inicjatorami w osobach właścicieli i kadry zarządzającej, jak i z interesariuszami oraz zakresem działań względem nich.

Natomiast przedmiotowe ujęcie to treść tych działań względem podmiotów, rozwiązania systemowe i proceduralne, opis kontekstu zarządczo-organizacyjnego oraz wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych, określenie relacji między elementami, a także obiektu, w którym przejawia się i realizuje społeczna odpowiedzialność<sup>3</sup>.

Główne nurty badawcze można sklasyfikować według następującego kontinuum – por. [Heald 1988; Carroll 1999, s. 268-295; Rojek-Nowosielska 2006, s. 34-43; Adamczyk 2009, s. 39-46; Parsons 1961; Brummer 1991; Garriga, Mele 2004,

<sup>1</sup> W artykule przyjęto, iż *społeczna odpowiedzialność* to ekonomiczne, prawne, etyczne oraz filantropijne zobowiązanie organizacji względem wewnętrznych i zewnętrznych grup społecznych (i jednostek). Może być ona przedmiotem celowego, racjonalnego i zinstytucjonalizowanego działania, które może stać się źródłem przewagi konkurencyjnej [Sokołowska 2013, s. 10]. Wówczas możemy mówić o koncepcji społecznej odpowiedzialności, na którą składa się część *ideowa* wraz z głównymi założeniami ją konstytuującymi oraz *narzędziowa*, wyposażona w instrumentarium zarządzania (metody, techniki, narzędzia).

<sup>2</sup> 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, s. 30-39].

<sup>3</sup> W tym kontekście można mówić o społecznej odpowiedzialności 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.

s. 51-71; Ackerman, Bauer 1976, s. 7; Frederick 1960, s. 60; Friedman 1970; Jones 1990, s. 59-67; Kung, 1999, s. 386; Wartick, Mahon 1994, s. 293-311; Freeman 1984; Zbiegień-Maciąg 1991, s. 48-49; Freeman 1994, s. 409-429; Donaldson, Preston 1995, s. 65-91; Phillips 2003, s. 479-502]:

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**. W nurcie tym 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 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**. Jest to tzw. koncepcja integracji społecznej (*social integration*).

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

## 2. Cechy współczesnego ujęcia koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa

Do cech współczesnego ujęcia koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa (w perspektywie badań literaturo-empirycznych i praktyki zarządzania) można zaliczyć<sup>4</sup>:

- Ugruntowywanie, doskonalenie oraz rozpowszechnianie (można pokusić się nawet o stwierdzenie, że problematyka społecznej odpowiedzialności jest modna) założeń oraz instrumentarium koncepcji (wciąż pojawiające się nowe,

międzynarodowe inicjatywy, rosnąca liczba zaangażowanych podmiotów – osób oraz instytucji) zarówno w badaniach naukowych, jak i w rzeczywistości organizacyjnej;

- Wypracowywanie i doskonalenie metodyki badań dotyczącej SOP z uwzględnieniem trudności w jej obiektywnym pomiarze i opisie;
- Niedostatki w propozycjach metodyki implementacji koncepcji społecznej odpowiedzialności w zróżnicowanej rzeczywistości organizacyjnej;
- Potrzebę ustawicznego weryfikowania i wzmacniania zasad oraz metod, technik i narzędzi zarządzania społeczną odpowiedzialnością (identyfikowania obszarów i podmiotów społecznej odpowiedzialności, jej planowania, organizowania, kształtowania i kontrolowania) oraz identyfikacji i określania siły wpływu czynników wewnętrznych i zewnętrznych;
- Potrzebę kształtowania świadomości ważności identyfikacji relacji między koncepcją społecznej odpowiedzialności a pokrewnymi koncepcjami (teoretycznie i praktycznie) oraz zagadnieniami;
- Prace nad instytucjonalnym wsparciem przedstawicieli administracji państwowej i samorządowej oraz organizacji społecznych<sup>5</sup>;
- Wycinkowe, incydentalne i fasadowe traktowanie w przedsiębiorstwach problematyki SOP jako elementu działalności marketingowo-komunikacyjnej (pojawiają się nawet stanowiska specjalisty, menedżera ds. społecznej odpowiedzialności, które niestety zazwyczaj wywodzą się z komórki lub stanowisk marketingowych i komunikacyjnych, co często nie zapewnia całościowego (docelowo – systemowego) spojrzenia, a powoduje koncentrację jedynie na kształtowaniu wizerunku);
- Strategiczne ujęcie społecznej odpowiedzialności nie zawsze idące w parze z jej przekrojowym traktowaniem (promieniującym i przenikającym wszystkie funkcje organizacyjne oraz procesy w przedsiębiorstwie);
- Silne akcentowanie potrzeby kształtowania pozytywnych relacji z interesariuszami, wynikające z organicznego odpowiedzialnego zarządzania skierowanego do kluczowych podmiotów (jednak zazwyczaj ograniczające się do identyfikacji ich celów i oczekiwań, bez refleksji nad zakresem ich ewentualnej władzy oraz bez uwzględniania reguły wzajemności);
- Niedoskonałe mierzenie (zestaw wskaźników) i zasady raportowania przeznaczone przede wszystkim dla spółek giełdowych, głównie dla celów PR;
- Potrzebę przesunięcia ciężkości z rozpatrywania społecznej odpowiedzialności dużych i wielkich ponadnarodowych przedsiębiorstw w stronę przedsiębiorstw małych, średnich i organizacji *non-profit*, a także skupienie uwagi na poszczególnych branżach;
- Zazwyczaj słabe wiązanie w praktyce koncepcji społecznej odpowiedzialności z uniwersalnymi wartościami

<sup>4</sup> 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 2011]).

<sup>5</sup> Chodzi tu o kształtowanie świadomości, rozwiązania systemowe, powoływanie odpowiedzialnych jednostek, a także finansowanie i nagradzanie dobrych praktyk w tym obszarze.

(i niedostrzeżenie jej silnego wpływu, wsparcia dla kształtowania kultury organizacyjnej);

- Wypracowywanie modelu przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego itd.

Przedstawione powyżej wybrane cechy współczesnego ujęcia koncepcji społecznej odpowiedzialności w większości wypadków identyfikują niedostatki wymagające podjęcia wielu działań w wielu obszarach, co może stać się 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 pełnej adaptacji założeń i instrumentów koncepcji, z silnie wyeksponowanymi wartościami etycznymi osadzonymi w prospołecznej kulturze organizacyjnej.

### 3. Perspektywy rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa – fundamentalne wartości przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego

Mając na uwadze powyżej wskazane niedoskonałości w zakresie tworzenia zintegrowanej, systemowej, rzeczywiście realizowanej koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, autorki przedstawiają fundamentalne wartości, które sprzyjają ukształtowaniu przedsiębiorstwa zgodnie z założeniami tej koncepcji.

Można by przypuszczać, że jako bazową wartość w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym (PSO) powinno się uznać *odpowiedzialność*. Jednak u podstaw przyjęcia zarówno tej, jak i pozostałych kluczowych wartości przedstawionych poniżej, leży przede wszystkim *zaufanie*. Jest ono w tym przypadku punktem wyjścia dla wszelkich innych wartości, postaw i zachowań.

W omawianym typie przedsiębiorstw wszyscy uczestnicy darzą siebie zaufaniem – ufają w swoje kompetencje, dobrą wolę i zaangażowanie. Niezmiernie ważna w tym zakresie jest postawa właścicieli i przywódców wysokiego szczebla. To oni pierwsi nadają znaczenie takiemu podejściu i to od ich postawy będzie zależeć przyjęcie podwalin pod kształtowanie przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego. Wbrew pozorom nie jest to łatwe do zastosowania podejście, ponieważ bazuje na głęboko zakorzenionych przekonaniach, często nieświadomych przez tychże przywódców. Dotyczy to zresztą wszystkich zatrudnionych osób.

Zatem pierwotne powinno być odkrycie przekonań ograniczających przyjęcie założeń koncepcji SOP i zmiana na sprzyjające jej tworzeniu. Wśród przekonań ograniczających można tu wymienić przykładowo: *Nie można ufać pracownikom; Należy*

*wszystkich i wszystko kontrolować; Pracownicy są leniwi i nieodpowiedzialni; Jak chcesz, żeby coś było zrobione dobrze – zrób to sam*. Mając zakorzenione tego rodzaju przekonania, nie jest możliwe zaufanie współpracownikom, a co za tym idzie – przekazanie im odpowiedzialności za zadania<sup>6</sup>.

Przywódcy przedsiębiorstw, którzy faktycznie uważają pracowników za godnych zaufania, pracowitych, odpowiedzialnych i kreatywnych, nie mają potrzeby sprawowania władzy, kształtowania aparatów kontroli i wzbudzania lęku o pracę, stanowisko, pozycję, poparcie itp. Organizacje ukształtowane zgodnie z takim podejściem szeroko opisuje Federic Laloux w swojej bestsellerowej książce *Pracować inaczej*, nazywając je *organizacjami turkusowymi* [Laloux 2016].

Zdaniem autorek kluczowe wartości, założenia i praktyki charakterystyczne dla tego rodzaju organizacji mogą być z powodzeniem zaadoptowane na potrzeby tworzenia PSO. Jednocześnie warto podkreślić, iż wiele rozwiązań opisanych w tej pozycji literaturowej nie stanowi całkowite *novum* dla nauk o zarządzaniu. Można je odnaleźć zarówno w obszarze zarządzania społeczną odpowiedzialnością, zarządzania wiedzą, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania zaangażowaniem i wielu innych. To, czym zdają się wyróżniać organizacje turkusowe, jest przede wszystkim założenie o sprzyjaniu pełni człowieczeństwa wszystkim członków organizacji i rzeczywiste stosowanie praktyk opartych na wzajemnym zaufaniu.

Kiedy już w przedsiębiorstwie zostaną ugruntowane przekonania o wzajemnym zaufaniu, możliwe stają się radykalne zmiany w zakresie struktury i kultury organizacyjnej, oparte na wysokiej odpowiedzialności pracowników. Jak słusznie zauważa Federic Laloux, kiedy ludzi obdarza się zaufaniem, rodzi to w zamian ich odpowiedzialność [Laloux 2016, s. 103]. Mając z kolei do czynienia z odpowiedzialnymi ludźmi, całkowicie zmienia się podejście do organizacji pracy. Nie są potrzebni kierownicy sprawujący władzę, nie ma potrzeby zatrudniania osób do sprawowania nadzoru w wybranych obszarach, wszelkie zasoby (również materialne, finansowe) mogą być dostępne bez jakichkolwiek formalnych ograniczeń. Przy takim podejściu mamy do czynienia z tak zwanym samozarządzaniem, likwidującym tradycyjne, hierarchiczne szczeble zarządzania i wyspecjalizowane komórki sztabowe. W zamian stosowane są zespoły, wspólnie decydujące nie tylko o realizacji zadań, ale również o podejmowanych celach, własnej organizacji, metodach współpracy, wymianie informacji, rozwoju, inwestycjach itp. Tę część rozważań można podsumować stwierdzeniem, iż w przedsiębiorstwach społecznie odpowiedzialnych lęk, kontrolę i władzę zastępuje się zaufaniem, odpowiedzialnością i samozarządzaniem.

Przyglądając się bliżej kluczowej dla tych rozważań *odpowiedzialności*, warto podkreślić, iż chodzi o odpowiedzialność na

<sup>6</sup> Warto zaznaczyć, iż pojęcie *przekonań* zostało zaczerpnięte z Racjonalnej Terapii Zachowań, a zatem z nurtu psychologicznego. Jednak specjalistom z zakresu zarządzania, przytoczone przekonania przypominają założenia teorii X McGregora. W odczuciu autorek jest przygnębiające, iż to, co zostało wypracowane prawie 60 lat temu w zarządzaniu, nie jest nadal stosowane w praktyce przedsiębiorstw. Aby faktycznie możliwe było wprowadzenie założeń PSO, konieczne jest zatem zakorzenienie przekonań zgodnych z teorią Y McGregora – teorią, wydawałoby się, doskonale znaną kadrze kierowniczej. Niejako na usprawiedliwienie trzeba zaznaczyć, iż zmiana przekonań wymaga świadomej pracy, często z terapeutą, a cały system edukacji, w którym uczestniczą przyszli przywódcy i pracownicy, sprzyja raczej kształtowaniu przekonań ograniczających zarówno pojedynczego człowieka, jak i całej organizacji.

różnych poziomach. Punktem wyjścia jest odpowiedzialność jednostki, w pierwszej kolejności wobec siebie, następnie wobec innych osób, i w rezultacie wobec całego przedsiębiorstwa. Stawianie odpowiedzialności wobec siebie na pierwszym miejscu może początkowo zaskakiwać, jednak głębsza analiza powinna zniwelować wszelkie wątpliwości.

Chodzi tu o świadomość własnych wartości i celów, mocnych stron, a zatem odpowiedzialność wobec siebie za udane życie, dające poczucie spełnienia w różnych aspektach. Taka osoba wybierze takie miejsce pracy, które będzie sprzyjało jej osobistemu rozwojowi. W konsekwencji przedsiębiorstwo pozyska pracownika kompetentnego, charakteryzującego się pasją i zaangażowaniem. To, czy organizacja ten potencjał wykorzysta, zależy od wielu, omawianych w niniejszym artykule, czynników. Peter Drucker wyraźnie podkreśla, że jednym z najważniejszych wyzwań organizacji XXI wieku jest pomaganie pracownikom w rozpoznawaniu swoich talentów i wykorzystanie ich z pożytkiem dla pracownika oraz organizacji [Drucker 2000, za: Wellin 2010, s. 25]. Zwiększa się zatem odpowiedzialność samych przedsiębiorstw. Ich nowym, dotychczas mało podkreślanym zadaniem, będzie wsparcie pracowników w procesie odkrywania samych siebie, przy jednoczesnym ukierunkowaniu na wykorzystanie ich potencjału z punktu widzenia celów przedsiębiorstwa. Zdaniem autorek takie podejście jest charakterystyczne dla przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych.

Zakładając, że przedsiębiorstwo zatrudnia pracowników odpowiedzialnych wobec siebie lub też aktywnie wspiera ich w tym aspekcie, dużo łatwiej jest uzyskać odpowiedzialność wobec współpracowników. Kiedy pracownik wykonuje pracę, która go żywo interesuje, ma poczucie zaufania, wówczas bierze na siebie odpowiedzialność wobec pozostałych członków zespołu i całej organizacji. Chcąc utrzymać dobre zdanie o sobie, poczucie tego, że jest wartościowym i dobrym człowiekiem, podejmuje się zadań i zachowuje się w określony, oczekiwany przez siebie oraz innych sposób.

Zaufanie i odpowiedzialność są podstawą kolejnego wyróżnika przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych – jest nim *partnerstwo*. Partnerstwo zakłada równą wartość wszystkich zatrudnionych osób, wiarę w kompetencje, chęć ich rozwoju i dobrą wolę. Podstawą partnerstwa jest dialog, wsłuchiwanie się w siebie nawzajem – swoje potrzeby, motywy i cele – jak również budowanie głębokich relacji nie tylko wewnątrz przedsiębiorstwa, ale również z elementami jego otoczenia.

W tradycyjnych organizacjach to kadra kierownicza zleca zadania, ewentualnie deleguje uprawnienia, tworzy systemy motywacyjne i ocenia pracowników, wskazując tym samym na brak zaufania wobec pracowników i podkreślając swoją nadrzędną rolę. W PSO nie ma potrzeby tak ścisłego formalizowania pracy zatrudnionych osób. Zespoły pracowników same wy-

znaczają sobie zakres obowiązków, koordynują pracę, oceniają się wzajemnie, w razie potrzeby rekrutują nowych członków, decydują o rozwoju lub zlecają zadania ekspertom (następuje odwrócone delegowanie). Zadaniem przywódców wysokiego szczebla (szczebel średni w sensie formalnym nie istnieje) jest w zasadzie jedynie zaoferowanie dostępu do oczekiwanych przez zespoły wszelkiego rodzaju zasobów, jak również stosowanie praktyk wzmacniających preferowane wartości<sup>7</sup>. Takimi praktykami mogą być przykładowo: organizowanie dni wartości, wzajemne docenianie (przywódcy pracowników, pracownicy siebie wzajemnie, pracownicy przywódców), ale przede wszystkim okazywanie własnej autentyczności<sup>8</sup>, opartej na ujawnianiu emocji, czy kształtowanie prawdziwie głębokich relacji międzyludzkich.

Jednocześnie z pewnym rozczarowaniem można zauważyć, iż to, co zostało opisane przez Federica Laloux jako przełomowe w zarządzaniu, już dawno było propagowane przez klasyczną szkołę humanizacyjną. Znany z literatury przedmiotu efekt Hawthorne polegał na zauważeniu poprzez badania empiryczne (lata 1924-1932), iż pracownicy traktowani partnersko, obdarzeni zaufaniem i otrzymujący swobodę w zakresie doboru osób do zespołu, jak również w zakresie realizacji powierzonego zadania, pracują z większym zaangażowaniem, są w stanie podjąć większy wysiłek, wchodzą ze sobą w bliższe relacje i osiągają tym samym wyższe wyniki. Badania kontynuowane pod kierownictwem Eltona Mayo, potwierdziły także, iż narzucanie norm pracownikom, jako efekt braku zaufania, powoduje zaniżanie wydajności. Już wówczas zauważono, iż jednostka jest przede wszystkim motywowana czynnikami psychospołecznymi [Czerska, Szpitter 2010, s. 50-55]. Federico Laloux w swojej książce opisuje bardzo podobny przykład przedsiębiorstwa, w którym nowy prezes zlikwidował wszelkie mierniki wydajności, w tym założone normy, i w rezultacie otrzymano lepsze wyniki [Laloux 2016, s. 101-102].

Podsumowując, można powiedzieć, iż minęło prawie 90 lat od pierwszych badań potwierdzających skuteczność podejścia opartego na zaufaniu wobec pracowników i nadal jest w tym obszarze wiele do zrobienia. Mało tego, można nawet powiedzieć, że wiele rozwiązań przyjmowanych w przedsiębiorstwach uznanych za nowoczesne pozostaje w kontrze do tego dorobku nauk o zarządzaniu. Przykładem mogą być chociażby rozbudowane systemy motywacyjne, wykorzystujące kary i nagrody. W podtekście tkwi bowiem założenie, że pracownikowi trzeba coś dać w zamian za pracę o zwiększonym wysiłku – w domyśle jest on leniwy i nie chce przyjmować na siebie odpowiedzialności (teoria X McGregora). Podobnie można ocenić istnienie wszelkiego rodzaju procedur, wysoką formalizację czy ograniczony dostęp do zasobów.

<sup>7</sup> Podobne charakterystyki struktur organizacyjnych preferowane są także w przypadku innych koncepcji zarządzania opartych na teorii zasobowej. Jedną z nich jest zarządzanie wiedzą (szerzej patrz: [Tabaszewska 2012, s. 43 i nast.].

<sup>8</sup> Ta autentyczność dotyczy także kolejnego wyróżnika organizacji opartych na zaufaniu i odpowiedzialności, a mianowicie celu, rozumianego nie tylko w sensie biznesowym, ale w kontekście powołania i misji. Rozumienie celu i sensu istnienia przedsiębiorstwa ma być rzeczywiste, rozpowszechnione wśród wszystkich pracowników. Pracownicy współtworząc cel, przyjmują go za własny i tym samym działają na rzecz jego osiągnięcia.

## Zakończenie

Odpowiadając na postawione we wstępie niniejszego opracowania pytania o perspektywę koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa, można stwierdzić, iż związane są one z przyjęciem fundamentalnych dla koncepcji wartości: zaufania, odpowiedzialności i partnerstwa. Jest to podstawa wszelkich innych aspektów rozwoju przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialnego.

Mowa tu m.in. o takich obszarach jak: społeczne fundamenty polityki przedsiębiorstwa, transparentne i trwałe relacje z interesariuszami, silna prospołeczna kultura organizacyjna oparta na zaufaniu i współdziałaniu, sprawna komunikacja, uważna obserwacja oraz sprawne kierowanie zachowaniami ludzi, konsultacyjny styl kierowania oparty na etycznym przywództwie, odpowiedzialność w realizacji funkcji organicznych, realizacja wyższych form funkcji personalnej czy strategia prospołeczna (por. [Sokołowska 2013, s. 346-347]).

## Literatura

- Ackerman R., Bauer B., 1976, *Corporate Social Responsiveness. The Modern Dilema*, Reston Pub., Va, Reston.
- Adamczyk J., 2009, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw. Teoria i praktyka*, PWE, Warszawa.
- Brummer J., 1991, *Corporate Responsibility and Legitimacy*, Greenwood Press, New York.
- Carroll A.B., 1999, *Corporate Social Responsibility – Evolution of a Definitional Construct*, „Business & Society”, no. 38, s. 268-295.
- Czerska M., Szpitter A., 2010, *Koncepcje zarządzania. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Donaldson T., Preston L.E., 1995, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management Review”, no. 20 (1).
- Drucker P., 2000, *Managing Knowledge Means Managing Oneself*, „Leader to Leader”, no. 16.
- Frederick W.C., 1960, *The Growing Concern Over Business Responsibility*, California Management Review, no. 2.
- Freeman R.E., 1994, *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, „Business Ethics Quarterly”, no. 4 (4).
- Friedman M., 1970, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Increase Its Profits*, „New York Times Magazine”, September 13th.
- Garriga E., Mele D., 2004, *Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the Territory*, „Journal of Business Ethics”, no. 53.
- Heald M., 1988, *The Social Responsibilities of Business: Company and Community*, Transaction Book, New Brunswick.
- Jones T.M., 1980, *Corporate Social Responsibility Revisited, Redefined*, „California Management Review”, Spring.
- Kung H., 1999, *Pokój na świecie – światowe religie – światowy etos*, [w:] *Idea etyczności globalnej*, J. Sekuła (red.), Wydawnictwo Seculum, Siedlce.
- Laloux F., 2016, *Pracować inaczej*, Wyd. Studio Emka, Warszawa.
- Mele D., 2002, *Not only Stakeholders Interests. The Firm oriented towards the Common Good*, University of Notre Dame Press, Notre Dame.
- Parsons T., 1961, *An Outline of Social System*, [w:] *Theories of Society*, T. Parsons, E.A. Shils, K.D. Naegle, J.R. Pitts (eds.), Free Press, New York.
- Phillips R.A., 2003, *Stakeholder Legitimacy*, „Business Ethics Quarterly”, no. 13 (1).
- Rojek-Nowosielska M., 2006, *Kształtowanie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław.
- Sokołowska A., 2011, *Rozważania o potrzebie porządkowania terminologii z zakresu społecznej odpowiedzialności biznesu*, [w:] *Nauki o zarządzaniu*, M. Przybyła (red.), nr 8, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław.
- Sokołowska A., 2013, *Społeczna odpowiedzialność małego przedsiębiorstwa. Identyfikacja – ocena – kierunki doskonalenia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Tabaszewska E., 2012, *Wprowadzanie i funkcjonowanie systemów zarządzania wiedzą*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Vogel D., 1986, *The Study of Social Issues in Management: A Critical Appraisal*, „California Management Review”, no. 28(2).
- Wartick S., Mahon S., 1994, *Towards a Substantive Definition of the Corporate Issue Construct: A Review and Synthesis of Literature*, „Business and Society”, no. 33 (3).
- Wellin M., 2010, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Zbiegień-Maciąg L., 1991, *Etyka w zarządzaniu*, PWN, Warszawa.