

Katarzyna Klimkiewicz

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie

ZARZĄDZANIE SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNE W RÓŻNYCH WARUNKACH KULTUROWYCH

Streszczenie: w celu zrozumienia istoty społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw należy brać pod uwagę oczekiwania, jakie przedsiębiorstwu stawia jego otoczenie. Globalizacja i internacjonalizacja rynków powodują jednak, że przedsiębiorstwa funkcjonują w obrębie niejednorodnych kultur, w których istnieją różne wyobrażenia na temat roli przedsiębiorstwa w społeczeństwie oraz sposobu, w jaki powinno ono przejmować odpowiedzialność względem społeczeństwa. Zagadnienie to jest związane z różnorodnymi wartościami, zakorzenionymi w kulturach oraz systemach społeczno-gospodarczych poszczególnych krajów, wartościami, które determinują sposób postrzegania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Autorka koncentruje się na omówieniu kwestii wpływu wartości kulturowych na postrzeganie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz ukazaniu konsekwencji różnorodności kulturowej przy zarządzaniu odpowiedzialnym społecznie.

Słowa kluczowe: społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, kultura, wartości kulturowe, zarządzanie.

1. Wstęp

W ciągu ostatnich lat koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility*, CSR) stała się bardzo popularna w kręgach zarówno akademickich, jak i biznesowych. Teoretycy starają się znaleźć odpowiedź na pytanie, czym jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, w jaki sposób wpisuje się ona w funkcjonowanie całego systemu społeczno-gospodarczego i jakie są jej przyczyny oraz granice. Jednym z problemów przy omawianiu tematyki społecznej odpowiedzialności jest kwestia różnorodności funkcjonujących pojęć. Rozumienie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest ściśle związane z tym, w jaki sposób pojmuje się rolę i powinności przedsiębiorstwa w gospodarce i społeczeństwie. Spektrum możliwych definicji zmienia się w zależności od postrzegania podziału zadań pomiędzy sektorem rządowym i sektorem przedsiębiorstw, od uznawanych wartości kulturowych i etycznych, istotnych problemów społecznych, otoczenia instytucjonalnego czy też od motywacji i zasobów przedsiębiorstw. W dobie globalizacji przedsiębiorstwa często funkcjonują na styku kultur – zatrudniają pracowników różnego pochodzenia, o różnorodnym światopoglądzie, tworząc zinternacjona-

lizowane środowisko pracy. Przedsiębiorstwa kierują swoją ofertę do różnorodnych grup konsumentów, współpracują z partnerami o odmiennych kulturach organizacyjnych, opartych na różnych wartościach. Koncepcja społecznej odpowiedzialności promuje wartości uniwersalne, jednak w praktyce konieczność legitymizacji działań przedsiębiorstwa przez społeczności lokalne wymusza uwzględnienie przesłanek kontekstowych. Niniejszy artykuł stanowi próbę przybliżenia kwestii różnorodności kulturowej oraz jej konsekwencji dla rozumienia, stosowania oraz rozwoju koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

2. Rozumienie społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw a wartości kulturowe

Literatura przedmiotu podaje liczne definicje społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (*Corporate Social Responsibility, CSR*). Dla biznesu, ze względu na opiniotwórczą rolę oraz chęć uzyskania społecznej akceptacji, istotne znaczenie mają definicje tworzone przez uznane instytucje oraz definicje proponowane przez rządy państw. Podkreślają one najczęściej dobrowolność stosowanych praktyk, wskazują ich adresatów, (grupy interesu przedsiębiorstwa) oraz zakres (działania podejmowane w obszarach ekologicznym, społecznym i ekonomicznym). Komisja Unii Europejskiej definiuje społeczną odpowiedzialność jako koncepcję, według której przedsiębiorstwa dobrowolnie integrują społeczne i środowiskowe aspekty w ramach swojej działalności biznesowej oraz w ramach stosunków z interesariuszami¹. Malcolm Wicks, przedstawiciel rządu brytyjskiego, w 2006 r. stwierdził z kolei, że CSR obejmuje dobrowolne działania, które biznes może podejmować ponad wymagane prawem minimum, ukierunkowane na realizację zarówno interesów ekonomicznych (wzmocnienie konkurencyjności), jak i interesów szerszego społeczeństwa. Zaznacza, że jest to sposób na zdobycie „licencji na działanie” (*license to operate*) oraz że przedsiębiorstwa, które efektywnie angażują się w działania z zakresu CSR, uzyskują korzyści wizerunkowe oraz ekonomiczne (*benefits to their bottom lines*)². Kolejną instytucją przedstawiającą własne stanowisko w odniesieniu do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw jest Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej Niemiec³. Ministerstwo przedstawia koncepcję CSR przez pryzmat działań na rzecz społeczeństwa, które wykraczają ponad ramy prawne i odnosi te działania do zrównoważonego kierowania przedsiębiorstwem w działalności gospodarczej oraz ich zakorzenienia w strategii przedsiębiorstwa. Podkreśla się, że działania z zakresu CSR są dobrowolne, ale nie dowolne⁴. Ministerstwo Gospodarki Rządu Polskiego z kolei odnosi koncepcję CSR do przekonania, że „działalność przedsiębiorstw [...], prócz

¹ Commission of the European Communities, *Green Paper for Promoting Framework for Corporate Social Responsibility*, Brussels 2001 (ec.europa.eu/).

² www.berr.gov.uk/aboutus/ministerialteam/Speeches/page31561.html.

³ Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

⁴ www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/3632/was__ist__csr.html.

wymiaru ekonomicznego, ma wymiar społeczny, środowiskowy i etyczny”. W definicji wyraża się również oczekiwanie, że „przedsiębiorstwa w ramach prowadzonej działalności w sposób dobrowolny uwzględniać będą zasady zrównoważonego rozwoju”⁵.

Można zauważyć, że opisane definicje różnie przedstawiają istotę społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Podczas gdy w pierwszej proponuje się integrację działań na rzecz społeczeństwa i ochrony środowiska w ramach działalności gospodarczej przedsiębiorstwa (integracja w ramach systemów), definicja zaprezentowana przez przedstawiciela rządu brytyjskiego pokazuje działania z zakresu społecznej odpowiedzialności jako dobrowolne praktyki biznesowe ukierunkowane na osiągnięcie celów ekonomicznych i społecznych. W definicji proponowanej przez administrację niemiecką widoczny jest nacisk na zrównoważony rozwój oraz zintegrowanie kwestii społecznej odpowiedzialności w ramach podstawowych funkcji i strategii przedsiębiorstwa. Z kolei w definicji przytaczanej przez Ministerstwo Gospodarki Rządu Polskiego charakterystyczne wydaje się wskazanie, oprócz obszarów ekonomicznego, środowiskowego i społecznego, również wymiaru etycznego, który nie pojawia się wprost w pozostałych definicjach, natomiast jest istotny z punktu widzenia postrzegania koncepcji CSR w społeczeństwie polskim⁶. Analiza definicji CSR⁷ skłania do zadania pytania, dlaczego kraje anglosaskie wskazują na odpowiedzialność filantropijną jako wyznacznik odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa, podczas gdy w Europie częściej odnosi się ją do odpowiedzialności w obszarze funkcjonowania i działalności przedsiębiorstwa?

Ciekawą odpowiedź na to pytanie, a także kwestie dotyczące różnic w postrzeganiu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w różnych państwach i kręgach kulturowych podają D. Matten i J. Moon⁸. Autorzy proponują model rozróżniający

⁵ www.mg.gov.pl/Gospodarka/Zrownowazonyrozwoj/Spoleczna+Odpowiedzialnosc+Biznesu/.

⁶ Z badań przeprowadzonych przez FOB w 2004 r. wynika, że znaczna większość społeczeństwa (68,8%) definiuje odpowiedzialny biznes jako uczciwe postępowanie; por. *Raport Odpowiedzialny Biznes w Polsce 2004*, FOB, Warszawa 2005, por. http://fob.org.pl/cms_a/upload/file/Raporty/raport_2004.pdf.

⁷ Obszerniejszy przegląd definicji CSR zawierają m.in. opracowania: A. Crane, D. Matten, L.J. Spence, *Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context*, Routledge, London–New York 2008, s. 6-7; A. Crane, D. Matten, *Corporate Social Responsibility as a Field of Scholarship. CSR: Theories and Concepts of Corporate Social Responsibility*, Vol. 1, Sage, London 2007; K. Basu, G. Palazzo, *Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking*, „Academy of Management Review” 2008, Vol. 33, No. 1, s. 124; M. Rozkwitalska, *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, 2/124, s. 42-43.

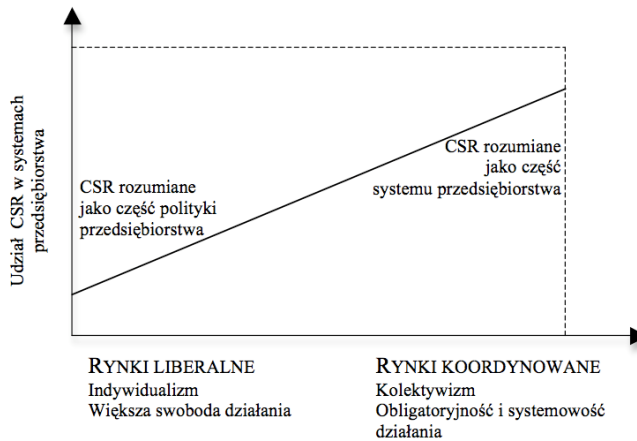
⁸ Por. D. Matten, J. Moon, *A Conceptual Framework for Understanding CSR*, [w:] A. Habisch, J. Jonker, M. Wagner, R. Schmidpeter (red.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Berlin 2004, oraz D. Matten, J. Moon, „Implicit” and “Explicit” CSR: *A conceptual framework for a comparative understanding of Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Review” 2008, Vol. 33, No. 2.

dwa sposoby myślenia o społecznej odpowiedzialności: z jednej strony społeczna odpowiedzialność rozumiana jako część polityki przedsiębiorstwa, która wyraża się w jego strategii i działaniach podejmowanych na rzecz jego społecznego otoczenia i leży w sferze wolnego wyboru przedsiębiorstwa. Ten rodzaj społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa jest jawny i widoczny, dzięki czemu możliwe są jego identyfikacja i interpretacja. Wskazany obszar autorzy określają mianem *explicit CSR* i odróżniają go od *implicit CSR*, który z kolei odnosi się przede wszystkim do odpowiedzialności przedsiębiorstwa jako części jego systemu. Drugi wyróżniony obszar nie stanowi odzwierciedlenia polityki przedsiębiorstwa, lecz wartości i norm systemu, w którym przedsiębiorstwo funkcjonuje. Jest to rodzaj społecznej odpowiedzialności zakorzeniony w systemie przedsiębiorstwa na poziomie procesów, norm oraz wartości. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa na tej płaszczyźnie nie jest formułowana wprost, przez co jest trudna do identyfikacji i interpretacji. Autorzy wykorzystują wskazane rozróżnienie do wyjaśnienia wzrostu popularności i rozwoju społecznej odpowiedzialności w Europie oraz analizy interakcji konceptu CSR zakorzenionego w systemie (*implicite*) z CSR w formie *explicite*, w jakiej dotarł on do Europy zza oceanu⁹. Zdaniem autorów – w przeciwieństwie do tego, jak najczęściej traktuje się społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw – nie jest ona w Europie koncepcją nową, nowy jest przede wszystkim sposób traktowania społecznej odpowiedzialności jako części strategii przedsiębiorstwa. Podkreśla się jednak, że społeczna odpowiedzialność w Europie istnieje od lat i jest praktykowana – nie w formie polityki czy strategii, ale jako element systemu społeczno-gospodarczego. Przedsiębiorstwa europejskie, postrzegane jako część tego systemu, są zobowiązane do uznawania i kształtowania swoich praktyk na podstawie wartości i norm charakterystycznych dla całego systemu¹⁰. Zainteresowanie przedsiębiorstw europejskich polityką społecznej odpowiedzialności jest wynikiem oczekiwań stawianych w kręgach politycznych, sformułowanych m.in. w 2001 r. przez Komisję Unii Europejskiej w *Zielonej księdze (Greenpaper on CSR)*. Jako przyczynę różnorodnego postrzegania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w Europie i Stanach Zjednoczonych wymienia się system prawny i instytucjonalny, w Europie odnoszący się w dużej mierze do wartości, na których opiera się koncepcja społecznej odpowiedzialności, podczas gdy w krajach anglosaskich system instytucjonalny stwarza ogólne ramy dla działalności gospodarczej. Wartości odnoszące się do społecznej odpowiedzialności traktowane są natomiast przede wszystkim w kategoriach wolnego wyboru przedsiębiorstwa oraz jako pochodna jego strategii. Relacje między opisanymi sposobami postrzegania społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw ukazuje rys. 1.

Zaproponowany model poszerzony przez autorów o charakterystykę czynników instytucjonalnych wywierających wpływ na charakter społecznej odpowiedzialności

⁹ D. Matten, J. Moon, *A Conceptual Framework...*, s. 341-342.

¹⁰ Tamże, s. 335-336.



Rys. 1. CSR jako część systemu lub polityki przedsiębiorstwa

Źródło: opracowane na podstawie D. Matten, J. Moon, *“Implicit” and “Explicit” CSR...*, s. 411.

w przedsiębiorstwie¹¹ może stanowić podstawę do porównania charakteru społecznej odpowiedzialności w różnych krajach. Sami autorzy piszą o konkurencyjnym charakterze obu wyróżnionych podejść do społecznej odpowiedzialności. Uwaga ta odnosi się jednak do porównań między krajami, gdzie w jednym kraju pewien obszar odpowiedzialności może być rozumiany jako element zakorzeniony w systemie, podczas gdy w innym kraju ten sam obszar może być postrzegany jako część polityki przedsiębiorstwa. Można również zauważyć, że w krajach o bardziej liberalnych rynkach istnieje pewien minimalny poziom, na którym społeczna odpowiedzialność jest zakorzeniona w systemie (np. prawa pracownicze), natomiast w krajach, w których gospodarka jest bardziej skoordynowana, przedsiębiorstwa nadal mają pewien obszar dowolnego kształtowania działań w ramach polityki społecznej odpowiedzialności¹². Takie ujęcie zagadnienia może sugerować, że realizowana przez przedsiębiorstwo społeczna odpowiedzialność w ramach strategii stanowi uzupełnienie dla odpowiedzialności zakorzenionej w systemie społeczno-gospodarczym.

3. Budowanie strategii społecznej odpowiedzialności w zróżnicowanym środowisku

Omówione w poprzedniej sekcji zagadnienie wpływu wartości zakorzenionych w systemie społeczno-gospodarczym na sposób postrzegania roli przedsiębiorstwa w społeczeństwie oraz powiązanej z tym odpowiedzialności ma istotne znaczenie

¹¹ D. Matten, J. Moon, *“Implicit” and “Explicit” CSR...*, s. 411-413.

¹² D. Matten, J. Moon, *A Conceptual Framework...*, s. 342.

w szczególności dla przedsiębiorstw, które działają na styku kultur. Dla zrozumienia społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie ważna jest analiza kultury organizacyjnej oraz wartości, na których budowane są relacje w przedsiębiorstwie, ponieważ to one kształtują sposób myślenia o przedsiębiorstwie i o jego relacjach z otoczeniem. Jednocześnie odzwierciedleniem tych wartości jest przede wszystkim strategia przedsiębiorstwa oraz cele stawiane na poziomie zarówno operacyjnym, jak i strategicznym. R.E. Freeman i D.R. Gilbert¹³ zauważają, że w strategii przedsiębiorstwa powinno odzwierciedlać się rozumienie dla wartości jednostek w przedsiębiorstwie i wartości pozostałych grup interesu przedsiębiorstwa. Strategia przedsiębiorstwa powinna również uwzględniać to, że wszystkie decyzje strategiczne z założenia mają podłoże etyczne. Takie bezpośrednie wskazanie na związek pomiędzy wartościami w przedsiębiorstwie, strategią przedsiębiorstwa i jej etycznym charakterem stanowić może punkt wyjścia do analizy charakteru społecznej odpowiedzialności. Przy założeniu, że cele strategiczne przedsiębiorstwa opierają się na fundamencie specyficznych wartości, można uznać, że wszystkie systemy, procesy i procedury w przedsiębiorstwie, kształtowane pod kątem realizacji wyznaczonej strategii, będą odnosić się również do danych wartości. Jednocześnie systemy formalne i nieformalne w przedsiębiorstwie (np. system ocen, motywacji, system komunikacji, system wynagradzania, stopień automatyzacji procesów produkcyjnych, charakter pracy, struktura oraz procedury w przedsiębiorstwie itp.), zachowania promowane wśród pracowników oraz sposób kształtowania relacji międzyludzkich opierają się na podstawowych założeniach w przedsiębiorstwie dotyczących natury ludzkiej oraz wartości zakorzenionych w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Powiązanie pomiędzy poszczególnymi poziomami pokazano na rys. 2.

Wartości zakorzenione w kulturze organizacyjnej nie tylko są podstawą, lecz także determinują charakter struktury i systemów organizacyjnych oraz wywierają wpływ na strategię przedsiębiorstwa. Nie jest to związek jednostronny, ponieważ kultura organizacyjna (w tym: style zarządzania i charakter relacji międzyludzkich) jest również uwarunkowana strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa (np. ilością stopni hierarchii, podziałem obszarów decyzyjnych na poszczególne jednostki) oraz strategią (np. strategia obniżania kosztów, podnoszenia jakości, niszowa, wzrostu).

Przedsiębiorstwo, które realizuje założenia społecznej odpowiedzialności, powinno integrować swoje działania na poziomie zarówno kultury organizacyjnej, struktury oraz procesów, jak i strategii przedsiębiorstwa. Kwestią decydującą, która może mieć wpływ na powodzenie podejmowanych inicjatyw, może być akceptacja społeczeństwa dla podejmowanych działań. Jeśli wartości wewnętrzne nie są spójne z oczekiwaniami zewnętrznymi, może dochodzić do sytuacji, kiedy przedsiębiorstwo – mimo starań – nie uzyska poparcia dla swoich działań. Przedsiębiorstwa działające na arenie międzynarodowej muszą zatem dokonać wyboru między postępowaniem zgodnym z paradygmatem uniwersalnym a postępowaniem zgodnym z

¹³ R.E. Freeman, D.R. Gilbert, Jr. *Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung*, Campus Verlag, Frankfurt–New York 1991, s. 23-24.



Rys. 2. Kultura, struktura, strategia i wartości

Źródło: opracowanie własne.

paradygmatem kontekstowym¹⁴. Pierwszy z nich podkreśla znaczenie czynników uniwersalnych, takich jak aspekty ekonomiczne, psychologiczne czy technologiczne, natomiast zgodnie z drugim analizuje się organizacje z uwzględnieniem aspektów kulturowych. Dylemat ten powiązany jest m.in. z kwestią wyboru poziomu zarządzania, na którym podejmowane będą decyzje w obszarze polityki społecznej przedsiębiorstwa. Na poziomie centralnym przedsiębiorstwa tworzą zazwyczaj uniwersalne kodeksy etyczne i definiują ogólne zasady postępowania, natomiast delegowanie uprawnień w tym zakresie „w dół” sprzyja dostosowywaniu strategii społecznej odpowiedzialności do warunków lokalnych.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się najczęściej cztery typy przedsiębiorstw międzynarodowych – determinantą są tu przyjmowane przez przedsiębiorstwo wartości i strategie postępowania w centrali i lokalnych filiach, a systematyzują je następujące koncepcje:

- koncepcja monocentryczna (etnocentryczna), w której przedsiębiorstwo przedkłada wartości kraju ojczystego ponad wartości pochodzące z krajów goszczących. Konsekwencją takiego podejścia jest koncentracja na doskonaleniu roz-

¹⁴ A. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 88-90; W. Pawnik, *Ponadnarodowe strategie personalne a problem kultury różnorodności*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg, E. Beck (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2006, s. 26; M. Stor, *Międzynarodowe zarządzanie kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 317-319.

wiązań w centrali, które są następnie eksportowane i wdrażane w jednostkach lokalnych w celu wzmocnienia pozycji centrali;

- koncepcja policentryczna, w której przedsiębiorstwo uwzględnia różnice między wartościami i warunkami otoczenia w kraju ojczystym a wartościami i warunkami otoczenia w krajach gościnnych. Kluczowe kompetencje są decentralizowane, co uniemożliwia ujednoczenie struktur w obrębie całego przedsiębiorstwa, natomiast promuje doskonalenie i zatrzymywanie wiedzy w poszczególnych jednostkach lokalnych;
- koncepcja geocentryczna, w której przedsiębiorstwo dostrzega występujące różnice, jednak potrzeba integracji poszczególnych jednostek jest ważniejsza niż konieczność uwzględnienia indywidualnych różnic w poszczególnych krajach (paradygmat uniwersalny). Konsekwencją jest wdrażanie strategii centrali, która jest obliczona na skalę globalną;
- koncepcja regiocentryczna opisuje sytuację, kiedy przedsiębiorstwo uwzględnia w swojej strategii potrzebę zarówno integracji, jak i różnicowania działań. Następuje podział obszaru działania na jednorodne części, w których realizuje się ujednoczone strategie działania¹⁵.

Wydaje się, że dla przedstawionych wyżej typów przedsiębiorstw międzynarodowych do realizacji polityki społecznej odpowiedzialności najważniejsze będą strategie oparte na modelach geo- i regiocentrycznych. Koncepcja etnocentryczna, mimo że zachowuje spójność wartości w obrębie całego systemu przedsiębiorstwa, może nie przynieść oczekiwanych rezultatów ze względu na brak spójności pomiędzy wartościami i normami preferowanymi przez centralę i wartościami lokalnymi. Koncepcja policentryczna – odmiennie – dzięki dużemu stopniowi decentralizacji działań może zapewnić dostosowanie do lokalnych warunków, jednak brak spójności i zgodności co do istotnych wartości wewnątrz przedsiębiorstwa może prowadzić do utraty wiarygodności w skali globalnej. Realizacja polityki społecznej odpowiedzialności na podstawie modelu geocentrycznego zapewnia spójność wartości w obrębie przedsiębiorstwa, a promując wartości uniwersalne, redukuje niebezpieczeństwo wystąpienia konfliktu wartości pomiędzy centralą a jednostkami lokalnymi. Z kolei strategie oparte na modelu regiocentrycznym wykorzystują potencjał lokalny i zapewniają zdobycie akceptacji lokalnych środowisk, wspomagając jednocześnie międzynarodowy transfer rozwiązań i wiedzy.

4. Różnorodność kulturowa jako wyzwanie dla zarządzania społecznie odpowiedzialnego

W czasach globalizacji przedsiębiorstwa coraz częściej spotykają się z zagadnieniem zarządzania różnorodnością, w tym również różnorodnością kulturową. Pojęcie różnorodności odnosi się do cech, które sprawiają, że ludzie różnią się między

¹⁵ M. Stor, wyd. cyt., s. 318; A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007, s. 92-93.

sobą, oraz konsekwencji tych różnic dla postrzegania i sposobu uczestniczenia w życiu organizacyjnym¹⁶. Celem zarządzania różnorodnością jest promowanie indywidualności pracowników oraz stworzenie środowiska pracy, w którym będą oni mieli możliwość rozwijania swego potencjału¹⁷. Problemy pojawiające się w zarządzaniu różnorodnością: tworzenie sprawiedliwych systemów, eliminacja takich zjawisk, jak np. wykluczenie, m.in. poprzez dążenie do włączenia pracowników w procesy decyzyjne, czy promowanie indywidualności pracowników, należą również do wyzwań stawianych przedsiębiorstwom w ramach przejmowania przez nie społecznej odpowiedzialności.

Działania z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wiążą się ściśle z kwestiami etycznymi i światopoglądowymi, dlatego ich percepcja jest związana z indywidualnymi preferencjami i wartościami. Różnice w postrzeganiu działań z zakresu społecznej odpowiedzialności mogą stać się przyczyną tworzenia się wewnętrznych podziałów wśród pracowników, a nawet posądzenia przedsiębiorstwa o ignorowanie oczekiwań poszczególnych grup interesu. Różnice kulturowe mogą oddziaływać na charakter stosunków między pracodawcą a pracownikami, zatem przedsiębiorstwa działające w zróżnicowanym środowisku powinny je uwzględniać w swych strategiach. Możliwe jest to m.in. dzięki odpowiedniemu kształtowaniu kontraktu psychologicznego w organizacjach¹⁸. W literaturze omawia się różne typy kontraktu psychologicznego, przy czym najczęściej pojawia się podział na kontrakty transakcyjne i relacyjne¹⁹. Kontrakty transakcyjne (*transactional contracts*) charakteryzują się małym stopniem zaangażowania poszczególnych stron i opierają się przede wszystkim na zobowiązaniach krótkoterminowych, najczęściej mierzonych wartością pieniężną. Jednocześnie kontrakty relacyjne opierają się na długoterminowym zaangażowaniu emocjonalnym, w którym istotną rolę odgrywają lojalność i poczucie wspólnoty w organizacji. S.L. Brickson wyróżnia z kolei trzy rodzaje tożsamości organizacyjnej, której przypisuje różne typy kontraktu psychologicznego: tożsamość indywidualistyczną, opartą na kontrakcie transakcyjnym, tożsamość relacyjną, opartą na kontrakcie relacyjnym, oraz tożsamość kolektywistyczną, której

¹⁶ M.E. Mor Barak, D. Cherin, *A tool to expand organizational understanding of workforce diversity*, „Administration in Social Work” 1998, Vol. 22; Q.M. Roberson, *Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations*, „Group and Organization Management” 2006, Vol. 31, No. 2, s. 215.

¹⁷ L.C. Hon, B. Bruner, *Diversity issues and public relations*, „Journal of Public Relations Research” 2000, Vol. 12, No. 4, s. 309.

¹⁸ D.C. Thomas, K. Au, E.C. Ravlin, *Cultural variation and the psychological contract*, „Journal of Organizational Behavior” 2003, Vol. 24, s. 451.

¹⁹ D.M. Rousseau, J. McLean Parks, *The contracts of individuals and organizations*, „Research in Organizational Behavior” 1993, Vol. 15, s. 1-47; D.C. Thomas, K. Au, E.C. Ravlin, wyd. cyt., s. 451-471; D.M. Rousseau, *Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate*, „Academy of Management Executive” 2004, Vol. 18, No. 1, s. 120-127.

przypisuje kontrakt ideologiczny²⁰. Poszczególne typy organizacji różnią się pod względem sposobu postrzegania wartości społecznych oraz budowania stosunków ze swymi interesariuszami. W przypadku tożsamości indywidualistycznej liczą się realizacja dążeń jednostki oraz efektywność podejmowanych działań, drugi typ – relacyjny – opiera się natomiast na interakcjach międzyludzkich i kształtowaniu relacji pomiędzy poszczególnymi aktorami. W organizacjach trzeciego typu – o tożsamości kolektywistycznej – istotny jest wspólny cel, przy czym wszystkie działania nakierowane są na jego osiągnięcie (jest to kontrakt oparty na ideologii). W każdej organizacji jest miejsce na działania z zakresu społecznej odpowiedzialności, jednak zarówno motywacja, jak i sposób realizacji czy oczekiwane skutki mogą się różnić w poszczególnych typach organizacji²¹. Zasadniczą kwestię stanowią sposoby legitymizowania podejmowanych działań, które są różne w zależności od typu organizacji. W przypadku tożsamości indywidualistycznej uzasadnienie działań oparte jest na zgodności celów biznesowych i społecznych oraz na oczekiwanych zyskach. W organizacjach o tożsamości relacyjnej działania z zakresu społecznej odpowiedzialności odnosić się będą do takich wartości, jak empatia, współczucie i solidarność, a oczekiwanym skutkiem będzie wzrost motywacji pracowników, natomiast w organizacjach typu kolektywistycznego motorem działań będą poczucie misji, wspólnota oraz walka o „słuszną sprawę”. W sytuacji modelowej przedsiębiorstwo powinno budować kulturę organizacyjną w oparciu o jeden z wyżej przedstawionych modeli. W praktyce jednak może być to trudne, zwłaszcza w momencie, kiedy w danej jednostce pracują ludzie o różnym zapleczu kulturowym czy mający odmienny światopogląd. Różnice pomiędzy przedstawionymi podejściami są na tyle istotne, że pogodzenie różnych typów w ramach jednej struktury wydaje się niemożliwe. Z kolei brak konsekwencji w budowaniu kontraktu psychologicznego może mieć podobne skutki dla kształtowania strategii społecznej odpowiedzialności jak stosowanie strategii policentrycznej – może skutkować brakiem spójności oraz obniżeniem wiarygodności lub brakiem akceptacji i zrozumienia dla podejmowanych działań.

W celu zapewnienia spójności i wiarygodności działań przedsiębiorstwa istotne jest zintegrowanie zasad etycznych poprzez ich instytucjonalizację w ramach kultury i struktur organizacji. Instytucjonalizacja etyki w przedsiębiorstwie oznacza, że etyka jest formalnie i wyraźnie włączona w codzienne życie organizacji. Elementami instytucjonalizacji etyki w przedsiębiorstwie mogą być właśnie kształtowanie kontraktu psychologicznego, budowanie zaangażowania pracowników oraz budo-

²⁰ S.L. Brickson, *Organizational identity orientation: Making the link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders*, „Administrative Science Quarterly” 2005, Vol. 50, s. 576-609; S.L. Brickson, *Organisational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social values*, „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 3, s. 864-888.

²¹ S.L. Brickson, *Organizational Identity Orientation: The Genesis...*, s. 871-875; K. Basu, G. Palazzo, wyd. cyt., s. 125-126.

wanie etycznie zorientowanej kultury organizacyjnej²². Odpowiedzialność i etyka w organizacjach nie rodzą się jednak w ich strukturach, lecz zależą przede wszystkim od pracowników. Z tego powodu warto zwrócić uwagę na to, że warunkiem koniecznym do instytucjonalizacji etyki w przedsiębiorstwie są etyczne zachowania jej liderów oraz wsparcie zarządu²³. W literaturze wskazuje się często na przywództwo transformacyjne jako najbardziej właściwe dla pozyskiwania akceptacji i zaangażowania pracowników w działania społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstw²⁴. Lider transformacyjny powinien stymulować „proces moralnego dojrzewania” oraz „podążanie w kierunku wspólnego dobra grupy, organizacji i społeczeństwa”²⁵. Na podstawie przeprowadzonych rozważań można wnioskować, że jedną z możliwości pogodzenia różnych wyobrażeń i oczekiwań wobec przedsiębiorstwa i jego roli w społeczeństwie w przedsiębiorstwach zróżnicowanych kulturowo jest właśnie przywództwo transformacyjne. Opiera się ono na indywidualnych wartościach uczestników organizacji oraz zrozumieniu ich potrzeb²⁶, natomiast jedną z jego głównych cech jest „ukierunkowanie poczucia własnej wartości pracowników w celu ich pełnego włączenia i zaangażowania w podejmowane działania”²⁷. Poprzez przywództwo transformacyjne liderzy nie deprecjonują wartości istotnych dla ich zwolenników, natomiast odwołują się do wyższych potrzeb i wartości²⁸, dzięki czemu mogą stworzyć nową płaszczyznę wspólnego działania. Powyższy wniosek zdają się potwierdzać wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby projektu GLOBE, w których badacze szukali odpowiedzi na pytania, czy przywództwo jest zdeterminowane kulturowo oraz jaki jest europejski styl przywództwa²⁹. Przedstawione wyniki wskazują na to, że z badanych sześciu typów przywództwa, które zostały wyodrębnione i scharakteryzowane pod kątem wybranych wymiarów kultury (przywództwo charyzmatyczne, zorientowane na pracę zespołową, zorientowane na ludzi, partycypacyjne, autonomiczne oraz zorientowane na chronienie własnych interesów), dwa z nich, tzn. przywództwo charyzmatyczne oraz przywództwo zorientowane na pracę zespo-

²² D.S. Carlson, P.L. Perrewé, *Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership*, „Journal of Business Ethics” 1995, Vol. 14, s. 830.

²³ Tamże, s. 830-831.

²⁴ Tamże, s. 833; R. Karaszewski, M. Karwacka, *Spoleczna odpowiedzialność w przywództwie*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 42, UE, Wrocław 2009, s. 55.

²⁵ R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008, s. 269.

²⁶ D.S. Carlson, P.L. Perrewé, wyd. cyt., s. 833.

²⁷ B.J. Avolio, B.M. Bass (red.), *Developing Potential Across a Full Range Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*, London 2002, s. 1, cyt. za: R. Karaszewski, wyd. cyt., s. 269.

²⁸ D.S. Carlson, P.L. Perrewé, wyd. cyt., s. 832.

²⁹ D. Simpson, *Kultura narodowa a profil przywódcy w wybranych krajach europejskich*, [w:] A. Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Wolters Kluwer Polska Oficyna, Warszawa 2005, s. 374.

łową, mają charakter uniwersalny. Oznacza to, że w większości krajów europejskich oba typy przywództwa respondenci najczęściej uznawali za efektywne. Warto jednak zaznaczyć, że przywództwo charyzmatyczne ma większą akceptację wśród krajów anglojęzycznych, nordyckich i germańskich, natomiast w krajach Europy Środkowo-Wschodniej częściej wskazywano na znaczenie pracy zespołowej³⁰. Wyniki zdają się potwierdzać, że w większości kultur są przyjmowane i akceptowane cechy przywództwa transformacyjnego, tj. jednocześnie przez wizję – charakterystyczne również dla przywództwa charyzmatycznego, czy zrozumienie dla ludzkiej indywidualności, potrzeby integracji, tworzenia wspólnoty, które niezbędne są w orientacji na pracę zespołową.

W praktyce spotyka się różne rozwiązania kwestii zarządzania w warunkach różnorodności kulturowej, różne są też ich konsekwencje dla charakteru działań z zakresu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Istotne wydaje się podkreślenie, że przedstawiona propozycja stosowania przywództwa transformacyjnego odnosi się do sytuacji, w której mamy do czynienia z różnymi lub nawet sprzecznymi wyobrażeniami na temat społecznej roli organizacji. Ze względu na to, że wraz ze wzrostem spójności między indywidualnymi i organizacyjnymi wyobrażeniami wobec zachowań etycznych wzmacnia się zinstytucjonalizowanie etyki w przedsiębiorstwie³¹. Przedsiębiorstwa, w których istnieje wewnętrzna zgodność co do podstawowych wartości (np. prymatu jednostki nad grupą), zarówno przywództwo, jak i polityka społecznej odpowiedzialności powinny opierać się na zakorzenionych wartościach, a nie wdrażać „na siłę” ideologię, która nie ma zrozumienia ani akceptacji.

5. Podsumowanie

Z przedstawionych rozważań wynika, że w organizacji konieczne jest stworzenie wspólnej płaszczyzny, na której można budować strategię społecznej odpowiedzialności. Płaszczyznę tę powinny stwarzać wspólne wartości zakorzenione w kulturze organizacyjnej, przenikające do systemów przedsiębiorstwa i stabilizowane poprzez kształtowanie kontraktu psychologicznego. W celu zapewnienia spójności polityki społecznej odpowiedzialności wartości etyczne zakorzenione w przedsiębiorstwie na poziomie centralnym (ujęte m.in. w kodeksach etycznych, zasadach postępowania itd.) powinny mieć charakter uniwersalny, natomiast w praktyce powinny uwzględniać dodatkowo lokalną specyfikę otoczenia organizacji. Stworzenie silnej i integralnej kultury organizacyjnej w zróżnicowanym środowisku wydaje się możliwe dzięki etycznemu przywództwu. Kierownictwo powinno – uwzględniając istniejące różnice – dążyć do wykorzystania tkwiącego w ludziach potencjału z równoczesnym poszanowaniem ich indywidualności i odrębności. Promowanie w organizacji

³⁰ Tamże, s. 374-379.

³¹ D.S. Carlson, P.L. Perrewe, wyd. cyt., s. 835.

tolerancji i szacunku dla różnorodności wartości i kultur zapewni organizacji wewnętrzna spójność i siłę, wynikającą ze wzajemnego zrozumienia i zaangażowania jej uczestników.

Literatura

- Avolio B.J., Bass B.M. (red.), *Developing Potential Across a Full Range Leadership: Cases on Transactional and Transformational Leadership*, London 2002.
- Basu K., Palazzo G., *Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking*, „Academy of Management Review” 2008, Vol. 33, No. 1.
- Brickson S.L., *Organizational identity orientation: Making the link between organizational identity and organizations' relations with stakeholders*, „Administrative Science Quarterly” 2005, Vol. 50.
- Brickson S.L., *Organizational identity orientation: The genesis of the role of the firm and distinct forms of social values*, „Academy of Management Review” 2007, Vol. 32, No. 3.
- Carlson D.S., Perrewé P.L., *Institutionalization of organizational ethics through transformational leadership*, „Journal of Business Ethics” 1995, Vol. 14.
- Commission of the European Communities, *Green Paper for Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM, Brussels 2001.
- Crane A., Matten D., *Corporate Social Responsibility as a Field of Scholarship. CSR: Theories and Concepts of Corporate Social Responsibility*, Vol. 1, Sage, London 2007.
- Crane A., Matten D., Spence L.J., *Corporate Social Responsibility. Readings and Cases in a Global Context*, Routledge, London–New York 2008.
- Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr., *Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung*, Campus Verlag, Frankfurt–New York 1991.
- Hon L.C., Bruner B., *Diversity issues and public relations*, „Journal of Public Relations Research” 2000, Vol. 12, No. 4.
- Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008.
- Karaszewski R., Karwacka M., *Spoleczna odpowiedzialność w przywództwie*, [w:] Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska (red.), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu. Uwarunkowania, kontrowersje, dobre i złe praktyki*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 42, UE, Wrocław 2009.
- Matten D., Moon J., *A Conceptual Framework for Understanding CSR*, [w:] A. Habisch, J. Jonker, M. Wagner, R. Schmidpeter (red.), *Corporate Social Responsibility Across Europe*, Berlin 2004.
- Matten D., Moon J., *“Implicit” and “Explicit” CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Review” 2008, Vol. 33, No. 2.
- Mor Barak M.E., Cherin D., *A tool to expand organizational understanding of workforce diversity*, „Administration in Social Work” 1998, Vol. 22.
- Pawnik W., *Ponadnarodowe strategie personalne a problem kultury różnorodności*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg, E. Beck (red.), *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*, Uczelniane Wydawnictwa Naukowo-Dydaktyczne AGH, Kraków 2006.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2007.
- Raport Odpowiedzialny biznes w Polsce 2004*, FOB, Warszawa 2005.
- Roberson Q.M., *Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations*, „Group and Organization Management” 2006, Vol. 31, No. 2.
- Rousseau D.M., *Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate*, „Academy of Management Executive” 2004, Vol. 18, No. 1.

- Rousseau D.M., McLean Parks J., *The contracts of individuals and organizations*, „Research in Organizational Behavior” 1993, Vol. 15.
- Rozkwitalska M., *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, 2/124.
- Simpson D., *Kultura narodowa a profil przywódcy w wybranych krajach europejskich*, [w:] A. Poczowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Wolters Kluwer Polska Oficyna, Warszawa 2005.
- Stor M., *Międzynarodowe zarządzanie kadrami*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami*, C.H. Beck, Warszawa 2006.
- Thomas D.C., Au K., Ravlin E.C., *Cultural variation and the psychological contract*, „Journal of Organizational Behavior” 2003, Vol. 24.
- Trompenaars A., Hampden-Turner Ch., *Zarządzanie personelem w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.

Źródła internetowe

- ec.europa.eu/ (10.07.2009).
- fob.org.pl/cms_a/upload/file/Raporty/raport_2004.pdf (10.07.2009).
- www.berr.gov.uk/aboutus/ministerialteam/Speeches/page31561.html (11.07.2009).
- www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/3632/was__ist__csr.html (11.07.2009).
- www.mg.gov.pl/Gospodarka/Zrownowazonyrozwoj/Spoleczna+Odpowiedzialnosc+Biznesu/ (10.07.2009).

SOCIALLY RESPONSIBLE MANAGEMENT IN DIVERSE CULTURAL ENVIRONMENTS

Summary: In order to grasp the essence of corporate social responsibility (CSR), one have to take into account expectations that society sets against a company. Globalization and internationalization of markets make firms to operate in different types of cultures or even in cross-cultural surroundings. In these various cultures or countries the expectations and ideas about the company's role in the social environment may differ. This is related to the values that are embedded in cultural and socio-economic systems in each country, which determine the specific way of perceiving CSR.

The article focuses on the influence of cultural values on perception of CSR and consequences that the cultural diversity implies on a socially responsible management.