

Katarzyna Klimkiewicz

Akademia Górniczo-Hutnicza im. S. Staszica w Krakowie

SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO WYRAZ KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Streszczenie: We współczesnej dyskusji na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (SOP) widoczna jest tendencja do wpisywania jej w zakres codziennych praktyk biznesowych. Zauważyć można jednak, że sposób, w jaki w przedsiębiorstwie rozumie się SOP, jest ściśle związany ze sposobem rozumienia roli przedsiębiorstwa w życiu społeczno-gospodarczym oraz postrzeganiem jego podstawowych zadań względem społeczeństwa. Rozumienie i wdrażanie SOP zależy zatem od podstawowych przekonań i wartości zakorzenionych w kulturze przedsiębiorstwa. W artykule przedstawia się istotę kultury organizacyjnej oraz przykłady modeli zależności kultury organizacyjnej względem poziomu działań z zakresu SOP.

Słowa kluczowe: kultura organizacyjna, „miękka” kultura organizacyjna, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw, typologie.

1. Wstęp

Współczesna dyskusja na temat społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw (SOP) zdążyła w kierunku wpisania jej w zakres codziennych praktyk biznesowych. D. Grayson i A. Hodges zauważają, że najistotniejszym aspektem dyskusji jest określenie sposobu, w jaki społeczna odpowiedzialność może być realizowana w ramach kluczowych zadań przedsiębiorstwa, a nie jako aspekt dodatkowy, nie związany ze strategią biznesową¹. Podejście do zagadnień SOP w przedsiębiorstwie powiązane jest ze sposobem pojmowania społecznej roli przedsiębiorstwa w życiu społeczno-gospodarczym i jego podstawowych zadań względem społeczeństwa. Kwestie te determinowane są przez wartości zakorzenione w kulturze organi-

¹ D. Grayson, A. Hodges, *Corporate Social Opportunity: Seven Steps to make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*, Greenleaf, Sheffield 2004, cyt. za: A. Crane, D. Matten, L.J. Spence, *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*, Routledge, London–New York 2008, s. 8.

zacyjnej i to od nich zależy, w jaki sposób przedsiębiorstwa przejmują odpowiedzialność w ramach prowadzonej działalności.

Celem artykułu jest wskazanie zależności między kulturą organizacyjną a realizacją idei społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwach. Przedstawia się istotę kultury organizacyjnej oraz przykłady modeli związków kultury organizacyjnej z charakterem działań z zakresu SOP. W podsumowaniu wskazuje się wartości i kwestie kluczowe dla kształtowania kultury organizacyjnej, opartej na zasadach społecznej odpowiedzialności.

2. Idea kultury organizacyjnej

Pojęcie kultury organizacyjnej jest wpisane zarówno do teorii nauk o zarządzaniu, jak i do praktyki organizacyjnej². Jeden z najbardziej znanych badaczy kultury organizacyjnej E.H. Schein definiuje ją jako „system wspólnych przekonań i wartości, rozwijający się w organizacji i kierujący zachowaniami jej członków”³. Rozumiana jako zbiór wartości, reguł oraz sposobów myślenia i wskazówek charakterystycznych dla danej grupy, wskazuje, które zachowania są pożądane i akceptowane w organizacji. E.H. Schein wyróżnia trzy poziomy kultury organizacyjnej: podstawowe założenia, wartości i normy oraz artefakty. Pierwszy poziom, podstawowy, odzwierciedla sposób, w jaki w organizacji są postrzegane takie kwestie, jak natura ludzka czy relacje międzyludzkie. Jest to poziom obejmujący wiedzę na temat organizacji na poziomie głęboko zinternalizowanym i abstrakcyjnym. Założenia podstawowe znajdują swój wyraz na kolejnym poziomie – wartości i norm. Z jednej strony normy i wartości stanowią wspólną płaszczyznę dla rozumienia zastanej rzeczywistości, z drugiej dostarczają informacji na temat uznawanych w organizacji schematów zachowań. Wartości i normy ujmowane są w kodeksach i regulaminach, i w ten sposób internalizowane w systemach przedsiębiorstwa oraz stosunkach pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Widocznym obrazem norm i wartości są artefakty, które E.H. Schein dzieli na językowe (np. specyficzne słownictwo, mity), behawioralne (np. rytuały, wzorce zachowań) oraz fizyczne (np. technologie, architektura, logo)⁴. Kultura organizacyjna, ze względu na funkcję integracyjną, przyrównywana jest często do spoiwa organizacyjnego lub przedstawiana w kategoriach osobowości czy tożsamości organizacji⁵. Zwraca się również uwagę na to, że kultura organizacyjna umacnia identyfikację pracowników z przedsiębiorstwem, a poprzez dzielone wartości, normy oraz sposoby interpretacji zjawisk,

² H. Steinmann, R. Kamiński, *Miękka kultura przedsiębiorstwa a teoria zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 3, s. 3.

³ E.H. Schein, *Organizational culture*, „American Psychologist” 1990, Vol. 45, cyt. za: J.R. Schermerhorn, Jr., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 195.

⁴ E.H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1985.

⁵ G. Aniszewska, *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1, s. 9.

kształtuje podstawę dla wewnątrzorganizacyjnych procesów socjalnych jednostek⁶. K. Konecki twierdzi natomiast, że „istota kultury organizacyjnej nie tkwi w jej powierzchniowym oglądzie, ale w tym, jak głęboko schodzi ona w dół do jednostek, do podmiotowości i działań wynikających z jej charakteru”⁷. Identyfikacja cech kultury organizacyjnej jedynie na podstawie słabych przesłanek, bez dogłębnego ich poznania może zatem prowadzić do zbytnich uogólnień, a w konsekwencji błędnych interpretacji. Również stosowanie klasyfikacji i typologii kultury organizacyjnej, które wskazują na przewagę jednych wartości nad drugimi, może skutkować tendencyjnością doboru „implementowanych” w przedsiębiorstwach wartości.

3. Kultura organizacyjna a realizacja działań społecznie odpowiedzialnych w przedsiębiorstwie

W rozważaniach dotyczących kultury organizacyjnej w kontekście realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa istotne są dwie kwestie: wartości zakorzenione w kulturze organizacyjnej oraz powiązanie kultury ze strategią przyjętą przez przedsiębiorstwo.

Kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym powinna opierać się na wartościach stanowiących podstawę koncepcji, tj. uczciwości, szacunku, podmiotowym traktowaniu pracowników czy odpowiedzialności pozytywnej. Kwestia budowania kultury organizacyjnej jest jednak często tematem kontrowersyjnym, zwłaszcza gdy wybrane wartości są narzucane odgórnie, bez możliwości ich rewizji czy głębszej refleksji. Najczęściej takie sytuacje występują w przypadku tzw. silnej kultury organizacyjnej, której zarzuca się „totalność” powiązaną z przymusowymi środkami wdrażania⁸. W niniejszym artykule przyjmuje się, że kultura w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym powinna mieć cechy tzw. miękkiej kultury organizacyjnej, która „pozostawia w organizacji miejsce na indywidualną inicjatywę, kreatywność, argumentację, czyli umożliwia zorientowaną na cele samorealizację jednostki”⁹.

W kwestii powiązania kultury organizacyjnej ze strategią przyjmuje się, że powinna ona promować wartości istotne z punktu widzenia osiągania celów przedsiębiorstwa. W takim rozumieniu kultura może stanowić instrument wspierania

⁶ M. Becker, *Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in der Praxis und Theorie*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2001, s. 55.

⁷ K. Konecki, *Reprodukcja w kulturze organizacyjnej – co odtwarza kultura organizacyjna?*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawnik (red.), *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, Poldex, Kraków 2003; por. <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja21.htm> (pobrano 23.04.2010).

⁸ Por. K. Konecki, wyd. cyt.

⁹ H. Steinmann, R. Kamiński, wyd. cyt., s. 6.

efektywności zarządzania przedsiębiorstwem¹⁰. Poprzez kulturę nieefektywną rozumie się natomiast kulturę organizacyjną opartą na wartościach, które nie wspierają osiągania celów przedsiębiorstwa lub obniżają efektywność zarządzania. Przy założeniu, że przedsiębiorstwo chce prowadzić działalność gospodarczą w oparciu o zasady społecznej odpowiedzialności, wartości sprzeczne z takimi zasadami będą oznaką braku efektywności kultury organizacyjnej. W przeciwnym przypadku, kiedy przedsiębiorstwo z założenia wpisuje działania niezgodne z zasadami SOP w swoją strategię, efektywna kultura organizacyjna może wspierać realizację założonych zadań, jednak przedsiębiorstwo nie będzie uznawane za przykład przedsiębiorstwa „społecznie odpowiedzialnego”¹¹.

Teoretyczny model przedstawiający powiązanie między wartościami zakorzenionymi w kulturze przedsiębiorstwa i sposobem realizacji strategii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa proponują D. Wheeler, B. Colbert i R.E. Freeman. Badacze ci przyjmują, że podstawowym motorem napędzającym gospodarkę jest chęć pomnażania wartości przez aktorów życia społeczno-gospodarczego¹². Koncentrując się na zależności między tworzeniem wartości a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, wyróżniają trzy poziomy rozwoju kultury organizacyjnej.

Poziom 1 – *compliance culture* („kultura zgodności”¹³), w której relacje z grupami interesu nie odgrywają istotnej roli, a kultura dostosowana jest do podstawowych, wymaganych przez społeczeństwo norm. Przedsiębiorstwo o takiej kulturze koncentruje się na unikaniu działań prowadzących do „niszczenia wartości” (ekonomicznej, społecznej lub ekologicznej).

Poziom 2 – *relationship management culture* („kultura oparta na kształtowaniu relacji”), w której organizacja rozpoznaje, że dobre kształtowanie relacji z grupami interesu jest istotne dla przedsiębiorstwa, ponieważ mogą one mieć wpływ na jego pozytywny rozwój. W tym przypadku tworzenie wartości odbywa się na zasadach wymiany; inicjatywy z zakresu społecznej odpowiedzialności są podporządkowane aktualnym potrzebom i oczekiwaniom poszczególnych grup interesu. Podejmowane działania są jednak w większym stopniu reakcją przedsiębiorstwa na oczekiwania z zewnątrz niż częścią jego długofalowej strategii.

¹⁰ Tamże, s. 8.

¹¹ Podejmowane działania nie muszą być sprzeczne z prawem; jeżeli przyjmie się, że działania z zakresu SOP zakładają przejmowanie odpowiedzialności w sensie pozytywnym (por. J. Filek, *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*, AE, Kraków 2002, s. 160), prowadzenie działalności gospodarczej bez uwzględnienia zasad SOP koncentrować się może na wypełnieniu niezbędnego minimum wymaganego prawem, ale bez podejmowania odpowiedzialności za długofalowe konsekwencje działań.

¹² Autorzy zastrzegają, że w tym przypadku wartość może być definiowana na różne sposoby przez różne podmioty.

¹³ Tłumaczenia wszystkich pojęć angielskich w prezentowanych typologiach (podawane w nawiasach, za terminami oryginalnymi) są propozycjami autorki niniejszego artykułu.

Poziom 3 – *sustainable organization culture* („zrównoważona kultura organizacyjna”), w której organizacja rozpoznaje interakcje i synergię pomiędzy swoimi działaniami a otoczeniem i dlatego koncentruje się na integracji wartości społecznych, ekologicznych i ekonomicznych oraz ich pomnażaniu¹⁴.

Powyższe poziomy odzwierciedlają trzy możliwe strategie przedsiębiorstwa w obszarze społecznej odpowiedzialności, które są oparte na różnych wartościach zakorzenionych w kulturze organizacyjnej. Rodzaj strategii jest konsekwencją sposobu pojmowania tego, co stanowi „wartość” dla przedsiębiorstwa (element kultury organizacyjnej), oraz sposobu, w jaki należy dążyć do osiągnięcia założonego celu (przyjęta strategia). Oznacza to przykładowo na poziomie 1 dostosowanie się do wymogów, na poziomie 2 reakcję na oczekiwania grup interesu, na poziomie 3 integrację i poszukiwanie synergii pomiędzy wartościami społecznymi, ekologicznymi i ekonomicznymi.

Na podstawie przedstawionego modelu można stwierdzić, że przedsiębiorstwa angażują się w tematykę społeczną jedynie w stopniu odpowiadającym możliwym korzyściom i tylko wówczas traktują ten obszar jako istotny. Przykładowo, w przedsiębiorstwie o „zrównoważonej kulturze organizacyjnej” pojmowanie kategorii „wartości, którą należy pomnażać”, jest szersze niż w przedsiębiorstwie charakteryzującym się „kulturą zgodności”. Dla pierwszego przedsiębiorstwa „wartość” stanowią zarówno zyski ekonomiczne, jak i działalność na rzecz społeczeństwa i ochrony środowiska. Takie przedsiębiorstwa wprowadzają w życie swoje wartości nie tylko w celach promocji, ale dlatego, że w świadomości ich członków istnieje przekonanie o słuszności takiego sposobu prowadzenia biznesu. Konsekwencją takiego myślenia jest odpowiednie ustawienie celów oraz całościowy kształt prowadzenia działalności gospodarczej na wszystkich poziomach (operacyjnym, taktycznym i strategicznym). Przedsiębiorstwo charakteryzujące się „kulturą opartą na kształtowaniu relacji” angażuje się w problematykę społeczną jedynie w reakcji na oczekiwania i aktualne potrzeby grup interesu. Przedsiębiorstwo takie również przyczynia się do pomnażania wartości, jednak – w przeciwieństwie do wcześniejszego przykładu – koncentruje się przede wszystkim na najbliższym otoczeniu, dlatego jego działania mają węższy zakres. Przedsiębiorstwa charakteryzujące się „kulturą zgodności” nie widzą wartości w angażowaniu się w tematykę społeczną, dlatego ich stosunki ze społeczeństwem ograniczają się jedynie do zmniejszania negatywnych skutków działalności gospodarczej, co pozwala utrzymać poziom legitymizacji konieczny do prowadzenia działalności gospodarczej.

Inną typologię przedstawiającą związek między strategią a wartościami w przedsiębiorstwie oraz ich konsekwencje dla społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw podają K. Basu i G. Palazzo (2005). Proponują rozróżnienie poszcze-

¹⁴ D. Wheeler, B. Colbert, R.E. Freeman, *Focusing on value: Reconciling Corporate Social Responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world*, „Journal of General Management” 2003, Vol. 28, No. 3, s. 10-11.

gólnych typów przedsiębiorstw w oparciu o dwa czynniki: spójność działań z zakresu SOP ze strategią oraz spójność działań SOP z wartościami zakorzenionymi w przedsiębiorstwie. Taka klasyfikacja umożliwi wyróżnienie czterech odrębnych typów przedsiębiorstw.

Robber Barons („baronowie”) – przedsiębiorstwa, które swoją rolę w społeczeństwie ograniczają do pomnażania zysków, natomiast społeczną odpowiedzialność pozostawiają w gestii polityki państwa. W tym przypadku podejmowane przez przedsiębiorstwa działania z zakresu SOP są oderwane od wartości zakorzenionych w kulturze i nie są powiązane ze strategią biznesową.

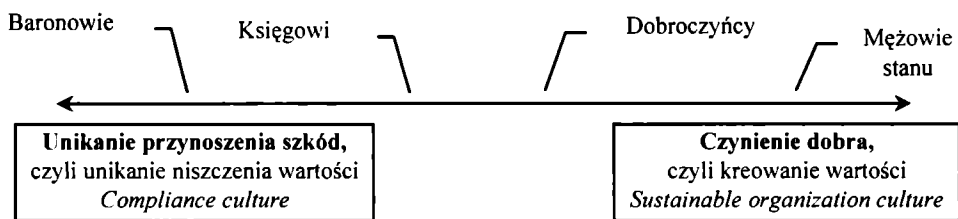
Robin Hoods („dobroczyńcy”) – przedsiębiorstwa, w których postrzega się społeczną odpowiedzialność jako obowiązek moralny lub jest ona odzwierciedleniem poglądów osób zarządzających. Przedsiębiorstwa te oddzielają społeczną odpowiedzialność od swojej kluczowej działalności, dlatego podejmowane przez nich działania mają często charakter filantropijny i nie są częścią strategii.

Book keepers („księgowi”) – przedsiębiorstwa traktujące społeczną odpowiedzialność jako część swojej strategii, które dostrzegają wpływ organizacji pozarządowych na interes przedsiębiorstwa oraz rozumieją, czym jest groźba bojkotu konsumenckiego. Przedsiębiorstwa takie podejmują działania z zakresu społecznej odpowiedzialności w odpowiedzi na konkretne potrzeby i oczekiwania interesariuszy, dlatego działania takie są powiązane z realizowaną strategią, jednak nie zawsze wynikają z wartości kultury organizacyjnej.

Statesmen („mężowie stanu”) – przedsiębiorstwa, w których dostrzega się ścisły związek pomiędzy aspektami ekonomicznymi i społecznymi a ich strategiczną rolę w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Organizacje tego typu poprzez swoją działalność na poziomie ekonomicznym, społecznym i ekologicznym przyczyniają się do stworzenia dobrego i transparentnego społeczeństwa, a podejmowane działania powiązane są zarówno z wartościami zakorzenionymi w kulturze organizacyjnej, jak i z realizowaną strategią¹⁵.

Z analizy typologii społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw według Wheelera, Colberta i Freemana oraz typologii Basu i Palazzo wynika, że typy przedsiębiorstw, których działania osadzone są w wartościach zakorzenionych w kulturze organizacyjnej („dobroczyńcy” i „mężowie stanu”), odpowiadają charakterystyce wyższych poziomów kultury organizacyjnej w typologii Wheelera, Colberta i Freemana (*sustainable organization culture*). Przedsiębiorstwa, których działania nie wynikają z zakorzenionych wartości („księgowi” i „baronowie”), odnieść można do niższych poziomów kultury organizacyjnej (*compliance culture*). Graficzne powiązanie obu modeli przedstawia rys. 1.

¹⁵ K. Basu, G. Palazzo, *An inductive typology for Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Best Conference Paper” 2005, s. 1-2.



Rys. 1. Wartości, kultura i strategia przedsiębiorstw w kontekście społecznej odpowiedzialności – powiązanie modeli teoretycznych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: D. Wheeler, B. Colbert, R.E. Freeman, wyd. cyt., oraz K. Basu, G. Palazzo, wyd. cyt.

Połączenie obu modeli zakłada ujednoczenie kategorii zysku (celu), którym kierują się wyróżnione typy przedsiębiorstw. Przyjmuje się, że „chęć pomnażania wartości” będąca podstawą modelu Wheelera, Colberta i Freemana odpowiada celom przedsiębiorstw wyróżnionych w modelu Basu i Palazzo. Sposób osiągania założonych celów jest jednak w poszczególnych przedsiębiorstwach odmienny, ze względu na różne pojmowanie wartości: od wartości czysto ekonomicznych do zintegrowanych wartości ekonomicznych, społecznych i ekologicznych. Przedsiębiorstwa typu „baronowie” dążą do maksymalizacji zysków w rozumieniu ekonomicznym, przejmowanie przez nich społecznej odpowiedzialności nie jest powiązane ze strategią czy kulturą, dlatego wszelka działalność z zakresu SOP ma charakter sporadyczny i wycinkowy (*compliance culture*). Przedsiębiorstwa typu „mąż stanu” i „dobroczyncy” dążą do maksymalizacji wartości w odniesieniu do zysków ekonomicznych, społecznych i ekologicznych (*sustainable organization culture*), jednak przedsiębiorstwa pierwszej grupy w większym stopniu niż drugie są zdolne do integracji zagadnień społecznych i ekonomicznych w ramach prowadzonej działalności. Przedsiębiorstwa typu „księgowi” stanowią natomiast przykład kultury organizacyjnej nastawionej na zarządzanie relacjami (*relationship management culture*), a wyznacznikiem kreowania wartości jest chęć budowania dobrych stosunków z interesariuszami.

Powyższe ujęcie pokazuje, że pytania o społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw nie muszą być rozpatrywane w kategoriach zero-jedynkowych. Przedsiębiorstwa mogą w różny sposób przejmować społeczną odpowiedzialność, w zależności od przyjętej strategii: jedne mniej, inne bardziej aktywnie. Istotna jest jednak świadomość zakorzenienia przedsiębiorstwa w społeczeństwie, która uwrażliwia jego członków na społeczne konsekwencje decyzji podejmowanych w ramach działalności gospodarczej.

4. Kultura organizacyjna jako podstawa społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie

Przedstawiona powyżej typologia Wheelera, Colberta i Freemana zakłada zgodność między wartościami w przedsiębiorstwie i jego zarządzaniem strategicznym.

W praktyce jednak często można spotkać sytuacje, w których przedsiębiorstwo prezentuje się jako społecznie odpowiedzialne w wybranym aspekcie swojej działalności, a w innych aspektach podejmuje działania sprzeczne z zasadami SOP (np. oferuje produkty, które są niebezpieczne dla zdrowia klientów, opóźnia wypłaty wynagrodzeń pracownikom lub zwleka z wypłatą należności dostawcom). Występowanie podobnych problemów może wskazywać na brak poszanowania dla interesariuszy i świadczyć o słabości systemu zarządzania. Najczęściej problem ten wynika z niezgodności wartości deklarowanych i praktykowanych.

W celu zapewnienia spójności deklarowanych wartości i podejmowanych działań przedsiębiorstwa, które chcą realizować strategię w oparciu o wymienione aspekty, powinny je zintegrować nie tylko w ramach systemu zarządzania – stosowanych procesów i procedur, lecz także na poziomie wartości zakorzenionych w kulturze organizacyjnej.

W tym miejscu można zadać pytanie o wartości istotne z punktu widzenia realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności, które powinna promować kultura organizacyjna. W literaturze wskazuje się liczne wyróżniki przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych: odpowiedzialność za skutki realizowanych działań, rzetelną komunikację z otoczeniem wewnętrznym i zewnętrznym, dbałość o ochronę środowiska, dotrzymywanie umów i wywiązywanie się ze zobowiązań, promowanie norm i zachowań etycznych wśród interesariuszy¹⁶ czy dobrowolność podejmowanych działań, dostosowanie podejmowanych działań do specyfiki otoczenia i włączenie ich w kluczowe obszary biznesu oraz przejrzystość podejmowanych działań¹⁷. Jako wartości sprzyjające prowadzeniu praktyk z zakresu SOP wskazuje się również takie wartości, jak kreatywne nastawienie pracowników, ich chęć rozwoju oraz eksperymentowania. Jednocześnie wyróżnia się obszary i wartości, których niedostateczne promowanie lub zakłócenie może stanowić przeszkodę lub utrudnić realizację koncepcji. Są to: praca zespołowa, sposoby komunikowania się, relacje koleżeńskie i otwartość¹⁸.

Kultura organizacyjna, która umożliwiłaby zintegrowanie powyższych aspektów w ramach struktur zarządzania, powinna zapewnić uczestnikom organizacji swobodę podejmowania decyzji i promować dialog w organizacji. W przeciwieństwie do „silnych” kultur organizacyjnych, w których często występują blokady (formalne lub nieformalne), utrudniające przeprowadzenie zmian, w których narzuca się sposoby interpretacji zjawisk, bardziej odpowied-

¹⁶ M. Rozkwitalska, *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2, s. 44.

¹⁷ A. Crane, D. Matten, L.J. Spence, wyd. cyt., s. 7-9.

¹⁸ R. Walkowiak, *Kultura organizacyjna jako determinanta działań społecznie odpowiedzialnych*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009, s. 116.

nie dla realizacji idei społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie wydają się „kultury miękkie”. H. Steinmann i R. Kamiński zauważają, że kultury takie są zorientowane na argumentację, a nie na władzę, oraz wskazują ich główne cechy, do których zaliczają:

- możliwość popełniania przez uczestników organizacji błędów, które traktowane są jako szansa na zdobycie nowego doświadczenia,
- nonkonformizm i indywidualizm jako wartości, które kultura powinna promować, skłaniając równocześnie członków organizacji do „spojrzenia na problemy z innej strony”,
- przejrzystość komunikacji oraz jej otwartość na każdego członka organizacji, bez względu na jego status czy pozycję w hierarchii przedsiębiorstwa,
- instytucjonalizację procesów samoorganizacji (rezygnację z tradycyjnych mechanizmów sterowania i kontroli), mającą na celu zwiększenie elastyczności systemów,
- orientację na argumentację, rozumianą jako włączenie pracowników w procesy decyzyjne; stworzenie możliwości prezentacji i promowania wartości istotnych dla wszystkich pracowników (nie tylko kierownictwa)¹⁹.

Kultura organizacyjna promująca powyższe wartości stwarza warunki do rozwoju społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie oraz może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania pracowników w tym obszarze bez narzucania wymaganych postaw. Kultura organizacyjna, która nie promuje dialogu i nie pozostawia miejsca dla realizacji indywidualnych wartości wydaje się sprzeczna z podstawowymi wartościami, na których opiera się koncepcja SOP – z dobrowolnością i podejmowaniem odpowiedzialności w pozytywnym rozumieniu.

5. Podsumowanie

Kultura organizacyjna jest powiązana ze strukturą i strategią przedsiębiorstwa, dlatego jest istotnym czynnikiem mającym znaczenie dla kształtowania społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie. W zależności od zakorzenionych wartości może ona się przyczynić do promowania i ułatwić realizację idei społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie lub hamować ten proces. Kultura organizacyjna nie może stać się narzędziem manipulacji służącym do osiągania założonych celów organizacyjnych ani być narzędziem przymusu organizacyjnego. Kultura, która nie promuje otwartości, tolerancji i dialogu w przedsiębiorstwie, może w konsekwencji potęgować narzucanie „jedynie słusznych” wartości, co jest sprzeczne z założeniami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. Społeczna odpowiedzialność w przedsiębiorstwie może być realizowana w różny sposób, jednak powiązanie jej z systemem zarządzania wymaga cało-

¹⁹ H. Steinmann, R. Kamiński, wyd. cyt., s. 11.

ściowego podejścia do realizowanych zagadnień. Sposób realizacji i integracji zasad społecznej odpowiedzialności w przedsiębiorstwie powinien być powiązany z wartościami zakorzenionymi w kulturze organizacyjnej i odzwierciedlać się w systemie zarządzania. Jednocześnie podkreśla się znaczenie spójności wartości, na których osadzona jest kultura organizacyjna z założoną strategią i sposobem jej realizacji. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa wynika z przyjętych założeń prowadzenia działalności gospodarczej, stanowi swojego rodzaju filozofię zarządzania i jest wyrazem chęci maksymalizacji wartości – zarówno ekologicznych oraz społecznych, jak i ekonomicznych.

Literatura

- Aniszewska G., *Rola kultury organizacyjnej w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2004, nr 1.
- Basu K., Palazzo G., *An inductive typology for Corporate Social Responsibility*, „Academy of Management Best Conference Paper” 2005.
- Becker M., *Personalentwicklung – Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in der Praxis und Theorie*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2001.
- Crane A., Matten D., Spence L.J., *Corporate Social Responsibility: Readings and Cases in a Global Context*, Routledge, London–New York 2008.
- Filek J., *O wolności i odpowiedzialności podmiotu gospodarującego*, AE, Kraków 2002.
- Freeman R.E., Gilbert D.R., Jr., *Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung*, Campus Verlag Frankfurt–New York 1991.
- Grayson D., Hodges A., *Corporate Social Opportunity: Seven Steps to make Corporate Social Responsibility Work for Your Business*, Greenleaf, Sheffield 2004.
- Konecki K., *Reprodukcja w kulturze organizacyjnej – co odtwarza kultura organizacyjna?*, [w:] L. Zbiegień-Maciąg, W. Pawnik (red.), *Organizacje przyszłości. Szanse i zagrożenia w kontekście integracji europejskiej*, Poldex, Kraków 2003; por. <http://qsr.webd.pl/KKonecki/publikacje/publikacja21.htm> (pobrano 23.04.2010).
- Rozkwitalska M., *Kultura organizacyjna korporacji transnarodowych oparta o społeczną odpowiedzialność*, „Organizacja i Kierowanie” 2006, nr 2.
- Schein E.H., *Organizational culture*, „American Psychologist” 1990, Vol. 45.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco 1985.
- Schermerhorn J.R., Jr., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
- Steinmann H., Kamiński R., *Miękka kultura przedsiębiorstwa a teoria zarządzania przedsiębiorstwem*, „Organizacja i Kierowanie” 2001, nr 3.
- Walkowiak R., *Kultura organizacyjna jako determinanta działań społecznie odpowiedzialnych*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Wheeler D., Colbert B., Freeman R.E., *Focusing on value: Reconciling Corporate Social Responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world*, „Journal of General Management” 2003, Vol. 28, No. 3.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS AN EXPRESSION OF ORGANISATIONAL CULTURE

Summary: In a modern discussion about Corporate Social Responsibility (CSR) some clear trend can be distinguished of CSR being a part of casual business practices. The way in which CSR is understood in an organisation is strongly connected to the way how the main role of the organisation is seen in socio-economic life. As a consequence, the implementation of CSR depends on the primary beliefs and values rooted into the organisational culture. In this article, the connections between the organisational culture and the realisation of CSR are considered. The main aspects of the organisational culture are presented as well as some examples of relations between the organisational culture and socially responsible actions.