

Stanisław Grochmal

Politechnika Rzeszowska

ELEMENTY KULTURY ORGANIZACYJNEJ JAKO DETERMINANTY DZIAŁAŃ SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNYCH W PRZEDSIĘBIORSTWACH EKONOMII KOMUNII

Streszczenie: W artykule przedstawiono ideę Ekonomii Komunii zainspirowaną w 1991 r. przez Chiarę Lubich, założycielkę i ówczesnego prezydenta Ruchu Focolari, oraz urzeczywistnienie tej idei w wymiarze światowym. Przedstawiono argumenty wskazujące na Ekonomię Komunii jako ewolucję Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw (ang. CSR) oraz nowe elementy tworzące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw realizujących tę ideę jako wyznaczniki działań społecznie odpowiedzialnych. Opracowana na podstawie doświadczenia wielu przedsiębiorstw doktryna Ekonomii Komunii oraz wynikająca z niej kultura organizacyjna stanowią źródło rozważań nad rozszerzeniem pojęcia społecznej odpowiedzialności.

Słowa kluczowe: CSR, społeczna odpowiedzialność, Ekonomia Komunii, kultura organizacyjna.

1. Wstęp

Pomijając zasadniczy konflikt interesów pomiędzy głównym celem przedsiębiorstw (maksymalizacją zysków w interesie akcjonariuszy) a dążeniem do spełnienia oczekiwań innych interesariuszy, pojawia się trudny do rozwiązania problem natury metodologicznej. Nie ma bowiem wypracowanej metody umożliwiającej równoczesne pogodzenie różnych, często sprzecznych interesów poszczególnych interesariuszy¹. Godną uwagi propozycją rozwiązania tego problemu, zainspirowaną przez Chiarę Lubich², a realizowaną już od kilkunastu lat, jest idea Ekonomii Komunii (EK), wywodząca się z doświadczeń społecznych członków Ruchu

¹ L. Andringa, *Una valutazione della Corporate Social Responsibility (CSR) alla luce dell'esperienza delle imprese di Economia di Comunione*, [w:] L. Bruni, L. Crivelli (edd.), *Per una economia di comunione; un approccio multidisciplinare*, Città Nuova Editrice, Roma 2004, s. 115-130.

² C. Lubich, *L'Economia di Comunione; storia e profezia*, Città Nuova Editrice, Roma 2001.

Focolari. Rozpowszechnienie tej idei mogłoby wnieść istotny wkład w zrównoważony rozwój wielu krajów.

W artykule przedstawiono propozycję rozszerzenia zakresu pojęcia społecznej odpowiedzialności, wynikającą z wieloletniego doświadczenia kilkuset przedsiębiorstw działających na całym świecie w duchu Ekonomii Komunii. Na podstawie działań tych przedsiębiorstw postawiono tezę, że Ekonomia Komunii stanowi ewolucję społecznej odpowiedzialności (CSR). Przedstawiono zasady realizowane w przedsiębiorstwach EK, które przyjęto jako argumenty za udowodnieniem postawionej tezy, stwierdzając, że stanowią one elementy kultury organizacyjnej, determinujące społecznie odpowiedzialny charakter idei Ekonomii Komunii.

2. Jak rozumieć społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw

Geneza koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw sięga końca XIX w., kiedy to A. Carnegie wyprowadził ją z dwóch zasad: miłosierdzia i włodarstwa³; pierwsza określa obowiązek bogatych wobec biednych i pozostających w potrzebie, druga, za Pismem Świętym, sugeruje osobom posiadającym majątek, że są jedynie jego włodarzami i nie mają prawa dowolnie nim rozporządzać. Choć współczesna odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw (CSR) znacznie odeszła od tych założeń, znajduje jednak wielu zwolenników.

W wielu definicjach CSR podkreśla się najczęściej dobrowolne uwzględnianie aspektów społecznych i ekologicznych w działalności przedsiębiorstwa i w kontaktach z interesariuszami. Takie działania i podejmowane decyzje podlegają ocenie moralnej, gdyż firma jest „agentem moralnym” i z tej racji ma prawa i ponosi odpowiedzialność.

Może to być odpowiedzialność tylko względem akcjonariuszy, sprowadzająca się do maksymalizacji zysku. Inny model odpowiedzialności, kojarzony z Brummerem⁴, określa odpowiedzialność przede wszystkim względem wymagań społecznych, wynikających z oddziaływania firmy na szeroko rozumiane środowisko; dla tych firm raport społeczny jest bardziej istotny i użyteczny niż raport finansowy. Według tej koncepcji działają firmy określające się jako *fair trade* (szczególną uwagę zwracają one na etyczne postępowanie względem krajów rozwijających się, osób młodocianych i dzieci).

Nauka Społeczna Kościoła (NSK), a w szczególności nauczanie Jana Pawła II, określa odpowiedzialność przedsiębiorstw jako odpowiedzialność za drugich; firma powinna działać etycznie, w oparciu o system wartości spójny z chrześcijańską wizją człowieka, uwzględniać dobro wspólne oraz brać pod uwagę ewentualne konsekwencje swoich decyzji, jakie ponosi społeczeństwo⁵. Doktryna społeczna Kościoła zachęca przedsiębiorców do tego, aby działali także odpowiedzialnie w sensie pozytywnym,

³ Zob. J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

⁴ J.J. Brummer, *Corporate Responsibility and Legitimacy*, Greenwood Press, Westport, VA, 1991.

⁵ Jan Paweł II, *Centesimus Annus*, n. 42, AAS 83 (1991), s. 845.

tn. szukali takich rozwiązań, które pozwoliłyby na usunięcie niesprawiedliwości i nierówności społecznych, szczególnie biedy czy wykluczenia społecznego.

Prezentowana idea Ekonomii Komunii jest inspirowana m.in. przez NSK. Społeczna odpowiedzialność jest według tej idei rozumiana także jako troska o sprawiedliwy podział dóbr i zapewnienie osobom żyjącym w niedostatku warunków do godnego życia, do pracy, nauki, dostępu do opieki zdrowotnej i szeroko rozumianej możliwości korzystania z dóbr kultury.

CSR dla niektórych ekonomistów jest powodem do krytyki. Obszerną, rzeczową analizę zarzutów i odpowiedzi przedstawiają L. Sacconi⁶ i S. Zamagni⁷, równie merytoryczną i przekonującą polemikę z artykułem C. Crooka⁸ w „The Economist” publikuje J. Filek⁹. Z niektórymi uwagami krytycznymi wobec CSR trzeba się zgodzić, co nie powinno powodować odrzucenia samej idei, a raczej mobilizować do jej rozwoju i udoskonalenia.

Rozwój CSR, kładący szczególny nacisk na tworzenie nowych elementów kultury organizacyjnej przedsiębiorstw, może przyczynić się do lepszego zrozumienia potrzeby działań społecznie odpowiedzialnych. Najczęściej krytyka CSR jest wynikiem nieukierunkowanej na społeczną odpowiedzialność kultury organizacyjnej firm, niespójności pomiędzy głoszonymi wartościami a postępowaniem przedsiębiorców czy też brakiem wiedzy o CSR. Prezentowana Ekonomia Komunii, uważana za ewolucję CSR, może przyczynić się do lepszego zrozumienia potrzeby działań społecznie odpowiedzialnych i przyjęcia nowych elementów kultury organizacyjnej.

3. Ekonomia Komunii – geneza, rozwój, cele i misja

Projekt Ekonomii Komunii (EK) powstał w 1991 r. z inspiracji Chiary Lubich (1920-2008), założycielki i ówczesnej prezydent Ruchu Focolari. Ten katolicki ruch powstał w 1943 r. we Włoszech i po prawie 70 latach jest obecny w ponad 190 krajach wszystkich kontynentów, licząc obecnie kilka milionów członków różnych ras, języków, narodowości, ale też różnych stanów (świeccy i duchowni), zawodów, wieku. Większość członków stanowią katolicy, są jednak w Ruchu obecni także członkowie innych kościołów i religii, a także osoby niewierzące.

Od samego początku w Ruchu praktykowane było radykalne życie według Ewangelii we wszystkich aspektach, także ekonomicznym i społecznym. Realizowana w praktyce „komunia dóbr” na poziomie osobowym, rodzinnym i instytucjonalnym kształtowała członków Ruchu ku widzeniu potrzeb drugiego człowieka i

⁶ L. Sacconi (ed.), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma 2005.

⁷ S. Zamagni, *L'economia del bene comune*, Città Nuova Editrice, Roma 2008, s.148-172.

⁸ C. Crook, *The good company: A sceptical look at corporate social responsibility*, „The Economist” 2008, January.

⁹ J. Filek, *Jeśli biznesem biznesu jest biznes*, „Tygodnik Powszechny”, 24.04.2005.

dzieleniu się z nim posiadanymi dobrami, w kierunku „kultury dawania” zamiast „kultury posiadania”.

Podczas jednej z podróży, odwiedzając wspólnoty Ruchu w Brazylii, Chiara Lubich, poruszona ogromnym zróżnicowaniem w poziomie życia bogatych mieszkańców São Paulo i tych żyjących w skrajnej nędzy w otaczających miasto barakach „favelas”, zaproponowała członkom Ruchu podjęcie inicjatyw mających na celu ograniczenie i docelowo zminimalizowanie niedostatku wśród tych najbardziej potrzebujących, żyjących często na granicy życia i śmierci głodowej.

„Powinny powstać przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, które przeznaczyłyby w wolności decyzji 1/3 swoich zysków dla zaspokojenia podstawowych środków do godnego życia osób żyjących w niedostatku” – zaapelowała Chiara Lubich do członków Ruchu Focolari¹⁰. Pozostała część zysków przeznaczona byłaby na rozwój danego przedsiębiorstwa oraz na formację ludzi, chcących realizować i rozwijać ten projekt.

Taki podział zysków stanowi narzędzie, poprzez które przedsiębiorstwa EK realizują:

- pomoc osobom w niedostatku, poprzez tworzenie nowych miejsc pracy i pomoc,
- pomoc finansową na podstawowe potrzeby (utrzymanie, mieszkanie, edukacja, lekarstwa),
- rozszerzanie „kultury dawania” i formację osób zaangażowanych w projekt EK,
- rozwój przedsiębiorstw, inwestowanie, zwiększenie efektywności.

Projekt EK spotkał się z bardzo pozytywną odpowiedzią wspólnot Ruchu w całym świecie. W ciągu pierwszych 2 lat od propozycji projektu powstało w świecie ponad 300 przedsiębiorstw działających w duchu EK. Po 10 latach (w 2002 r.) tych przedsiębiorstw było ponad 750. Zyski przekazane jako pomoc dla potrzebujących wynosiły (według danych Komisji Światowej Ekonomii Komunii) w 1994 r. 5500 €, a w roku 2002 r. 11 350 €. W 2008 r. kwota przekazana przez firmy EK wyniosła 1,5 mln €, z czego na bezpośrednią pomoc dla potrzebujących przekazano 1,1 mln €¹¹.

Proponowany podział zysków jest nową i radykalną propozycją dla przedsiębiorców, ale jest to jedynie jeden z aspektów EK. Prawdziwa jej nowość polega na postawieniu osoby ludzkiej w centrum wszystkich relacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa. Taka postawa wymaga zmiany kulturowej i przedsiębiorcy, i pracownika. Wyraża się nie tylko w uznaniu godności i wartości osób potrzebujących, ale także poprzez pełne dowartościowanie kapitału ludzkiego w przedsiębiorstwie. Z takiej postawy wynika również żądanie godnych warunków

¹⁰ C. Lubich, *L'Economia di Comunione: verso un agire economico a 'misura di persona'*, wykład z okazji otrzymania doktoratu *honoris causa* w zakresie ekonomii i handlu, Università Cattolica di Piacenza, 29.01.1999, [w:] *taż, L'Economia di Comunione. Storia e profetia*, Città Nuova Editrice, Roma, 2001, s. 15-28.

¹¹ *Rapporto sulla destinazione degli aiuti EdC, Economia di Comunione*, <http://www.edc-online.org/index.php/it/notiziari-edc/notiziario-edc/n-29.html> (pobrano 7.05.2010).

życia pracowników, lecz także wymaganie ich odpowiedzialności względem firmy i szeroko rozumianej wspólnoty. Jest to zatem kształtowanie nowej kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwach EK.

Relacje międzyludzkie w firmach EK opierają się na wzajemnym zaufaniu, tworząc tym samym klimat wspólnoty, realizującej się we współpracy. W praktyce przekłada się to na kreowanie takiego klimatu organizacyjnego wewnątrz firmy, aby każdy pracownik znalazł odpowiednie warunki do wykonywania jak najlepiej własnych zadań oraz do budowania braterskich relacji z innymi współpracownikami.

Należy zaznaczyć, że potrzebujący – beneficjenci części zysków przekazanych do podziału – są partnerami przedsiębiorstwa, istotnymi uczestnikami EK; oni ofiarują innym swoje potrzeby, a nierzadko dzielą się z innymi tym, co otrzymali. W EK nie ma filantropijnej pompatyczności, ale współudział, gdzie każdy daje i otrzymuje z jednakową godnością¹².

Relacje z potrzebującymi nie są asymetryczne, jak w typowych inicjatywach charytatywnych i filantropijnych, ale opierają się na wzajemności. Podzielanie wymienionych wartości przez wszystkich uczestników „procesu ekonomicznego” ułatwia komunikację i współpracę w przedsiębiorstwie, kształtuje też swoisty „kolektywny kapitał ludzki” o wyjątkowo dużej efektywności i niskim poziomie konfliktowości, zdolny stawiać czoło i skutecznie rozwiązywać trudne sytuacje w firmie.

S. Zamagni¹³ określa EK jako szczególne doświadczenie wolności w dwojakim sensie: wolność w sensie autodecyzji – wolności wyboru (każdy przedsiębiorca decyduje w oparciu o uwarunkowania firmowe i osobiste, czy i w jakim stopniu chce uczestniczyć w realizacji projektu EK) oraz w sensie autorealizacji – świadomości wyboru (świadomości faktu uczestniczenia w tworzeniu nowej cywilizacji).

W przedsiębiorstwach EK wzrost kapitału oraz zysk nie są jedynymi celami przedsiębiorcy. Celem zasadniczym jest funkcjonowanie na rynku w warunkach normalnej gospodarki oraz stworzenie wspólnoty osób, które produkują dobra materialne i usługi. Przedsiębiorca powinien generować zyski, aby przetrwać i rozwijać firmę, ale też po to, aby przekazywać ich część do wspólnoty z przeznaczeniem dla osób potrzebujących. Jest zatem celem przedsiębiorcy tworzenie pewnej wartości społecznej, a przedsiębiorstwo nie jest jedynie jednostką komercyjną, ale realizuje także zadania społeczne i z tego tytułu ponosi także znaczącą odpowiedzialność społeczną.

Misją przedsiębiorstw EK jest spełnienie pewnego wektora celów o równoważnych składowych: osiągnięcie zysku gwarantującego ekonomiczną stabilność, zaspokojenie potrzeb osób żyjących w niedostatku oraz poszanowanie środowiska naturalnego i wspieranie lokalnej społeczności, przyjmując wspólnotę (komunię)

¹² L. Bruni, L. Crivelli (edd.), *Per una Economia di Comunione; un approccio multidisciplinare*, Città Nuova Editrice, Roma 2004, s. 28.

¹³ Zob. L. Merla, *La responsabilità sociale delle aziende aderenti al progetto "Economia di Comunione"*, Tesi di laurea, Università degli Studi di Bergamo, 2003.

za podstawową wartość swojej organizacji¹⁴. Cele te przedsiębiorstwa EK osiągają dzięki wysokiej etyce działania we wszystkich aspektach działalności firmy oraz znacznej uwadze zwracanej na jakość procesu produkcyjnego i produktów, a nie tylko na ich dystrybucję (sprzedaż). Misja przedsiębiorstwa jest zawsze realizowana w wolności; przedsiębiorca sam decyduje jaką część zysków powinien pozostawić w firmie dla zapewnienia jej rozwoju. Istotnym celem realizowania misji jest także ciągła troska o promowanie idei EK oraz doskonalenie społeczeństwa, także poza obszarem działania przedsiębiorstwa.

4. Ekonomia Komunii jako ewolucja CSR

Komisja Rozwoju Społecznego Rady Ekonomicznej i Społecznej ONZ podczas konferencji w 2003 r. debatowała nad tematyką zrównoważonego rozwoju oraz społeczną odpowiedzialnością w sektorze prywatnym. We wnioskach określono cele na najbliższe lata: wykorzenić biedę, skutecznie zwalczać wykluczenie społeczne, dążyć do zmiany standardów produkcji i konsumpcji¹⁵. Sugerowano osiągnięcie tych celów za pomocą rozwijania idei CSR. Jednak CSR zbyt często rozumiana jest jako środek do uzyskania przewagi konkurencyjnej, pozyskania stabilnej pozycji firmy czy umocnienia wizerunku przedsiębiorstwa i jego marki, chociaż nierzadko są też widoczne dążenia do osiągnięcia efektów społecznych i środowiskowych.

Natomiast idea Ekonomii Komunii w pełni czyni zadość wspomnianym powyżej oczekiwaniom Komisji Rozwoju Społecznego ONZ. Reprezentuje bowiem nowy nurt CSR-owy, dąży do wykorzenienia biedy i ukierunkowuje się na rozwiązanie trudnych problemów społecznych i środowiskowych.

CSR znajduje się aktualnie na takim etapie rozwoju, w którym przedsiębiorcy są usatysfakcjonowani, gdy udaje się przynajmniej w pewnym stopniu wyeliminować negatywne, zewnętrzne skutki ekonomicznych działań kapitalistycznych. Jednak cel całkowitego usunięcia tych skutków dla wielu wydaje się jeszcze zbyt odległy. Potwierdza to np. projekt Global Compact¹⁶, w którym w dziesięciu zasadach ograniczono się zaledwie do zaapelowania do przedsiębiorców o przestrzeganie podstawowych praw człowieka i niepodejmowanie działań szkodliwych dla ludzkości i środowiska.

¹⁴ L.V. Fortunati, M.G. Baldarelli, *Aspetti etici e sistema informativo nelle aziende dell'economia di comunione: prime proposizioni*, [w:] L. Bruni, V. Pelligra (edd.), *Economia come impegno civile*, Città Nuova Editrice, Roma 2002, s. 299.

¹⁵ <http://www.un.org/esa/socdev/csd/2003.html> (pobrano 7.05.2010).

¹⁶ Global Compact, *10 zasad GC*, <http://www.globalcompact.org.pl/pol/Global-Compact/10-Zasad-GC> (pobrano 7.05.2010).

Wydaje się zatem oczywiste, że CSR nie ma aktualnie wystarczającej „siły przebicia”, aby w sposób istotny uczestniczyć w eliminacji biedy oraz w walce przeciw wykluczeniu społecznemu.

Doświadczenia licznych przedsiębiorstw Ekonomii Komunii mogą w tym sensie wskazać nową drogę w rozwiązaniu konfliktu interesów oraz istniejących przeciwności na styku biznesu i CSR¹⁷.

Jest zatem – zdaniem autora – słuszne postawienie tezy, że Ekonomia Komunii stanowi ewolucję Społecznej Odpowiedzialności Przedsiębiorstw. Aby udowodnić tę tezę, przytoczę istotne nowości, jakie w ramach społecznej odpowiedzialności oferuje Ekonomia Komunii¹⁸:

- proponuje każdemu interesariuszowi należne gratyfikacje, uwzględniając sprawiedliwy podział zasobów,
- ukazuje, że jest możliwa praca uznająca pierwszeństwo człowieka nad kapitałem,
- sugeruje, jak formować wszystkich interesariuszy do rozumienia społecznej odpowiedzialności,
- podtrzymuje CSR w pozytywnym ukierunkowaniu na aktualną wizję ekonomiczną, poddając pod dyskusję prymat własnego interesu,
- stymuluje CSR do niwelowania wpływu negatywnych kapitalistycznych działań ekonomicznych,
- stwarza okazję do mediacji z poszczególnymi interesariuszami poprzez ujednoczone spojrzenie na potrzeby każdego z nich,
- proponuje model będący w stanie zmieniać cele przedsiębiorstwa na działania z korzyścią dla środowiska i społeczeństwa,
- czyni przedsiębiorstwa współodpowiedzialnymi za tworzenie i zarządzanie dobrem wspólnym,
- oferuje społeczeństwu model zorganizowanego braterstwa zdolnego do odtworzenia tkanki społecznej.

Można powiedzieć, że EK przedstawia pewną rzeczywistość społeczną, która nauczyła się podejmować i w pełni realizować wyzwania lansowane przez CSR.

Nie brak opinii, że CSR traktuje te zagadnienia tylko formalnie – „jak bowiem można interpretować praktyki społecznie odpowiedzialne (...), skoro są one aplikowane przy założeniu podstawowego celu pozyskania większej przychylności rynku a tym samym zwiększenia sprzedaży i zysków”¹⁹. EK wymaga natomiast pełnego, szczerego i autentycznego, a nie instrumentalnego realizowania przyję-

¹⁷ E. Golin, G. Parolin, *RainbowScore® – Strategy and accounting for multi-dimensional value*, [w:] M. De Witte, J. Jonker (eds.), *Management Models for Corporate Social Responsibility*, Springer-Verlag, 2006, <http://www.un.org/esa/socdev/csd/2003.html> (pobrano 10.05.2010).

¹⁸ Zob. L. Andringa, wyd. cyt.

¹⁹ V. Pelligra, A. Ferrucci, *Economia di Comunione: una cultura nuova*, „Quaderni di Economia di Comunione” 2001, n. 1, AIEC, Genova.

tych założeń, zatem przedsiębiorstwa EK starają się być społecznie odpowiedzialne nie dla interesu, lecz z przekonania.

W tym sensie EK reprezentuje ewolucję CSR. Idea EK jest ponadto istotną ewolucją znanej teorii interesariuszy: firmy EK powinny uwzględniać korzyści wszystkich grup interesu, ale przede wszystkim szukać dobra wspólnego.

S. Zamagni²⁰ uważa, że zaspokojenie dobra wspólnego w firmach EK jest iloczynem logicznym (koniunkcją) poszczególnych wymagań wszystkich interesariuszy (wartość zerowa, czyli niespełnienie oczekiwań jednego z interesariuszy „zeruje” całe dobro wspólne); natomiast w dotychczasowym rozumieniu teorii interesariuszy zaspokojenie ich oczekiwań jest zwykłą sumą logiczną (alternatywą), co oznacza, że niespełnienie oczekiwań jednej lub kilku grup interesariuszy (np. mało wpływowych) wcale nie dyskwalifikuje przyjętego postępowania.

5. Nowe elementy kultury organizacyjnej

W naukach społecznych bardzo często spotykamy katastroficzny, negatywny obraz rzeczywistości, tymczasem Chiara Lubich ukazuje perspektywę nowych, pozytywnych relacji i nowej cywilizacji, nie tylko w ekonomii. Nowość idei EK wyraża się w wielu aspektach działalności przedsiębiorstw poprzez nowe elementy kultury organizacyjnej:

- w aspekcie antropologicznym: dowartościowanie każdej osoby w przedsiębiorstwie, niezależnie od jej funkcji i roli; budowanie szczerych i pełnych szacunku relacji z klientami, dostawcami, administracją publiczną, konkurencją; wychowywanie do otwartości na świat poprzez współpracę przedsiębiorstw z różnych krajów;
- w aspekcie pracy: widzenie pracy w całej jej godności niezależnie od poziomu technologicznego czy organizacyjnego z jednoczesnym dążeniem do profesjonalizmu; kształtowanie kultury pracy „dla” i pracy „z”; zwracanie baczonej uwagi na środowisko, w którym wykonuje się pracę oraz na szacunek dla natury;
- w aspekcie ekonomicznym: przedsiębiorstwa nie ograniczają się do widzenia tylko własnego rozwoju i zysków, ale nastawione są na tworzenie dóbr, usług i miejsc pracy dla dobra wspólnego;
- w aspekcie kulturowym: pomimo funkcjonowania w ramach gospodarki rynkowej EK nie utożsamia się z kulturą kapitalizmu, tworzy i rozwija nową kulturę, kulturę dawania, przeciwstawną kulturze posiadania;
- w aspekcie duchowym: dla bardzo wielu ludzi zaangażowanie się w EK poprzez postawienie do dyspozycji swoich pieniędzy, czasu, twórczych i fachowych umiejętności okazało się potężnym środkiem ewangelizacji, często praw-

²⁰ S. Zamagni, *L'etica cattolica e lo spirito del capitalismo*, Working Paper No. 49, Facoltà di Economia, Università di Bologna, 2008.

dziwym nawróceniem, nowym „wyborem Boga”, odkryciem prawdy, że Bóg jest Miłością, odkryciem Jego ojcowskiej Opatrzności.

Powyższe aspekty funkcjonowania przedsiębiorstw EK zostały sformalizowane w „Wytycznych prowadzenia przedsiębiorstwa EK”²¹. Te wytyczne są istotnymi, nowymi elementami kultury organizacyjnej przedsiębiorstw EK, przytoczymy je zatem bardziej szczegółowo według takich kategorii, jak:

- przedsiębiorca, pracownicy, przedsiębiorstwo;
- relacje z otoczeniem;
- etyka;
- jakość życia i działania przedsiębiorstwa;
- harmonia w pracy i poszanowanie środowiska;
- formacja i doskonalenie;
- komunikacja.

Przedsiębiorca, pracownicy, przedsiębiorstwo. Przedsiębiorcy zawsze uznają pierwszeństwo osoby ludzkiej przed kapitałem. Starają się najlepiej wykorzystać i dowartościować zdolności i możliwości swoich pracowników, popierając kreatywność, postawę odpowiedzialności, uczestniczenie i zaangażowanie w życiu przedsiębiorstwa.

Decyzje inwestycyjne podejmują ostrożnie, licząc się z opinią pracowników, dbając o równowagę ekonomiczną i finansową, ale czując potrzebę i znaczenie podejmowania nowych działalności, rozwoju przedsiębiorstwa oraz tworzenia nowych miejsc pracy.

Realizują pomoc dla osób potrzebujących zgodnie z zasadami EK, urzeczywistniają kulturę dawania zamiast kultury posiadania i troszczą się o rozszerzanie tej kultury oraz idei EK w świecie.

Relacje z otoczeniem (interesariuszami). Firmy EK budują dobre, otwarte i profesjonalne relacje z otoczeniem, tworząc w ten sposób kapitał niematerialny, oparty na wzajemnym szacunku i zaufaniu wobec innych firm oraz wszystkich interesariuszy: klientów, dostawców, beneficjentów podziału zysku, administracji publicznej, społeczności lokalnej oraz osób rozwijających ideę EK.

Przedsiębiorcy wykorzystują wszystkie środki, aby produkować dobra i świadczyć usługi wysokiej jakości w sprawiedliwych cenach.

Pracownicy szczerzą się tworzeniem dobrego wizerunku firmy i dobrymi relacjami z pozostałymi interesariuszami.

W sposób lojalny i uczciwy przedsiębiorstwo tworzy relacje z firmami konkurencyjnymi, przedstawiając rzeczywistą wartość swoich produktów i powstrzymując się od negatywnych ocen produktów konkurencyjnych.

²¹ *Bureau Internazionale di Economia e Lavoro, Economia di Comunione* n. 3, 1996; oraz A. Ferrucci, *Le nuove linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione*, <http://www.edc-online.org/index.php/it/notiziari-edc/notiziario-edc/n-28/516-le-nuove-linee-per-condurre-%20%20%20%20%20unimpresa-di-economia-di-comunione.html> (pobrano 7.05.2010).

Etyka. Praca jest rozumiana w przedsiębiorstwach EK jako element, poprzez który pracownik nie tylko doskonali się zawodowo, ale wzrasta także duchowo, uczestnicząc w przetwarzaniu i ulepszeniu powierzzonego mu świata i tworzeniu dobra wspólnego.

Przedsiębiorstwa EK nie tylko działają zgodnie z prawem, ale starają się także działać na rzecz takich jego modyfikacji, aby nie szkodziło ono dobru wspólnemu. Postępują etycznie zarówno wobec instytucji fiskalnych, organów kontroli, związków zawodowych, jak i wobec własnych pracowników.

Jakość życia i działania przedsiębiorstwa. Przedsiębiorcy organizują spotkania z pracownikami, także innymi interesariuszami, w celu rozwiązywania trudnych problemów w przedsiębiorstwie, podejmowania wspólnych przedsięwzięć, nowych zadań, innowacyjnych rozwiązań.

Troszczą się o zdrowie i dobre samopoczucie pracowników poprzez autentyczne przestrzeganie norm bezpieczeństwa pracy, odpowiednie warunki jej wykonywania, przestrzeganie ustalonego czasu pracy. W szczególny sposób wspierają i okazują konkretną pomoc pracownikom mającym trudności osobiste, rodzinne czy zawodowe.

Harmonia w środowisku pracy. Przedsiębiorcy promują zarówno pracę zespołową, jak i inicjatywę oraz rozwój indywidualny pracownika. Celem jest stworzenie klimatu przyjaznego i umożliwiającego wzajemny szacunek i zaufanie.

Pracownicy dbają o czystość i porządek, o taki wygląd miejsc pracy, aby ich harmonia przyczyniała się do właściwej atmosfery w przedsiębiorstwie.

Przedsiębiorcy tak zarządzają firmami, jakby były one wspólnym dobrem społecznym, a nie ich prywatną własnością. Implikuje to maksymalną troskę o środowisko naturalne, wyrażającą się poprzez wytwarzanie produktów i świadczenie usług bezpiecznych, nie niszczących środowiska, poprzez oszczędzanie energii i zasobów naturalnych, inwestycje odnawialnych źródeł energii czy zagospodarowanie odpadów.

Formacja i doksztalcenie. Przedsiębiorcy promują wśród swoich pracowników atmosferę wzajemnej pomocy, wsparcia i szacunku, w której w sposób naturalny i wolny oddaje się do dyspozycji innych swoją wiedzę, umiejętności, doświadczenie zawodowe, kompetencje, wzrastając w swoim rozwoju zawodowym i przyczyniając się do rozwoju przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorca jest odpowiedzialny za rozwój zawodowy każdego pracownika, realizuje odpowiednie stałe formy doszkalania i kształcenia. Propaguje kulturę EK wśród swoich pracowników oraz osób zainteresowanych tą ideą.

Komunikacja. Przedsiębiorcy stale troszczą się o stworzenie otwartego i szczerego klimatu komunikacji wewnątrz i na zewnątrz firmy, promującego wymianę informacji i doświadczeń na wszystkich poziomach odpowiedzialności.

Przedsiębiorstwa EK wykorzystują środki komunikacji do wymiany doświadczeń pomiędzy sobą na poziomie lokalnym i ogólnosiwiatowym, publikując także

okresowe sprawozdania finansowe (bilans społeczny). Doceniając znaczenie wartości kulturalnych, jakie może wnieść EK we współczesny świat ekonomii i polityki, przedsiębiorcy EK utrzymują pomiędzy sobą żywy kontakt oraz wzajemne wsparcie, pomoc i solidarność.

6. Podsumowanie

Przedsiębiorstwa EK w liczbie blisko 800 działają na całym świecie w różnych środowiskach kulturowych. Jest oczywiste, że kultura organizacyjna przedsiębiorstw jest dość ściśle skorelowana z kulturą ogólną danego kraju czy regionu. Wymienione aspekty działania przedsiębiorstw EK, wywodząc się z chrześcijańskiej wizji człowieka i Nauki Społecznej Kościoła, prezentują wartości ogólnoludzkie, które nie są sprzeczne z żadną kulturą, a przyczyniają się do kształtowania dobrego, sprawiedliwego i odpowiedzialnego świata. Ku takim celom dąży Ekonomia Komunii.

To, że EK nie staje w otwartym konflikcie z dzisiejszym systemem ekonomicznym, może sugerować, iż nie jest to jakieś podejście rewolucyjne, radykalne; tymczasem jest to bardzo radykalne spojrzenie na ekonomię, zwłaszcza w aspekcie antropologicznym, społecznym i kulturalnym. A. Biela z Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego, wygłaszając w 1996 r. laudację z okazji nadania Chiarze Lubich doktoratu *honoris causa* (pierwszego z szesnastu otrzymanych przez C. Lubich), określił EK jako fenomen, który w naukach społecznych może być porównywany z „rewolucją kopernikańską” w naukach przyrodniczych²².

W ostatnich dziesięcioleciach coraz częściej w literaturze ekonomicznej pojawiają się terminy, wyrażenia czy koncepcje, które dotychczas były w zasadzie przedmiotem rozważań wyłącznie takich nauk, jak psychologia, socjologia czy etyka: altruizm, dar, wzajemność, zobowiązanie, a nawet miłość. Jeżeli te pojęcia nie pozostaną tylko w teorii, ale przedsiębiorcy będą starali się je realizować w swojej działalności, nie tylko przyczynią się do przemiany świata na bardziej „ludzki”, ale znajdą ogromną, autentyczną radość i zadowolenie.

Literatura

- Adamczyk J., *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Andringa L., *Una valutazione della Corporate Social Responsibility (CSR) alla luce dell'esperienza delle imprese di Economia di Comunione*, [w:] L. Bruni, L. Crivelli (edd.), *Per una economia di comunione: un approccio multidisciplinare*, Città Nuova Editrice, Roma 2004, s. 115-130.

²² A. Biela, *Przesłanie jedności. Laudacja wygłoszona 19 czerwca 1996 z okazji nadania tytułu doktora honoris causa KUL Chiarze Lubich*, *Zeszyty Naukowe KUL*, 39, Lublin 1996, s. 195-211.

- Biela A., *Przesłanie jedności. Laudacja wygłoszona 19 czerwca 1996 z okazji nadania tytułu doktora honoris causa KUL Chiarze Lubich*, Zeszyty Naukowe KUL, 39, Lublin 1996, s. 195-211.
- Brummer J.J., *Corporate Responsibility and Legitimacy*, Greenwood Press, Westport, VA, 1991.
- Bruni L., Crivelli L. (edd.), *Per una Economia di Comunione; un approccio multidisciplinare*, Città Nuova Editrice, Roma 2004.
- Crook C., *The good company: A sceptical look at corporate social responsibility*, „The Economist” 2008, January.
- Ferrucci A., *Le nuove linee per condurre un'impresa di Economia di Comunione*, <http://www.edc-online.org/index.php/it/notiziari-edc/notiziario-edc/n-28/516-le-nuove-linee-per-condurre-%20%20%0B%20%20%20impresa-di-economia-di-comunione.html>.
- Filek J., *Jeśli biznesem biznesu jest biznes*, „Tygodnik Powszechny”, 24.04.2005.
- Fortunati L.V., Baldarelli M.G., *Aspetti etici e sistema informativo nelle aziende dell'economia di comunione: prime proposizioni*, [w:] L. Bruni, V. Pelligra (edd.), *Economia come impegno civile*, Città Nuova Editrice, Roma 2002.
- Global Compact, *10 zasad GC*, <http://www.globalcompact.org/pl/pol/Global-Compact/10-Zasad-GC>.
- Golin E., Parolin G., *RainbowScore® – Strategy and accounting for multi-dimensional value*, [w:] M. De Witte, J. Jonker (eds.), *Management Models for Corporate Social Responsibility*, Springer-Verlag, 2006, <http://www.un.org/esa/socdev/csd/2003.html>.
- Jan Paweł II, *Centesimus Annus*, n. 42, AAS 83 (1991).
- Lubich C., *L'Economia di Comunione. Storia e profezia*, Città Nuova Editrice, Roma 2001.
- Merla L., *La responsabilità sociale delle aziende aderenti al progetto “Economia di Comunione”, Tesi di laurea*, Università degli Studi di Bergamo, 2003.
- Pelligra V., Ferrucci A., *Economia di Comunione: una cultura nuova*, „Quaderni di Economia di Comunione” 2001, n. 1, AIEC, Genova.
- Rapporto sulla destinazione degli aiuti EdC, Economia di Comunione*, <http://www.edc-online.org/index.php/it/notiziari-edc/notiziario-edc/n-29.html>.
- Sacconi L. (ed.), *Guida critica alla Responsabilità sociale e al governo d'impresa*, Bancaria Editrice, Roma 2005.
- Zamagni S., *L'economia del bene comune*, Città Nuova Editrice, Roma 2008, s.148-172.
- Zamagni S., *L'etica cattolica e lo spirito del capitalismo*, Working Paper No. 49, Facoltà di Economia, Università di Bologna, 2008.

ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE AS THE DETERMINANTS OF SOCIALLY RESPONSIBLE ACTIVITIES IN THE ECONOMY OF COMMUNION ENTERPRISES

Summary: In the paper the idea of the Economy of Communion (EC) is presented. EC was inspired in 1991 by Chiara Lubich, a foundress and contemporary President of the Focolare Movement. The realization of this idea in the world dimension is also presented. The arguments for the Economy of Communion as an evolution of Corporate Social Responsibility (CSR) and the new elements of the organizational culture of firms realizing this idea as the determinants of socially responsible activities are quoted. The doctrine of EC, which is worked out and based on experiences of many firms, and organizational culture are the source of considerations on the enlargement of conception of social responsibility.