

*Paweł Kuźbik**

KREOWANIE PRZESTRZENI ODPOWIEDZIALNOŚCI W ŚWIETLE PRAKTYKI ORGANIZACYJNEJ

1. WSTĘP

Warunki prowadzenia biznesu we współczesnym świecie ulegają nieustannym zmianom i przeobrażeniom, co stanowi kluczowe wyzwanie dla teoretyków i praktyków. Wiąże się to bowiem z równoczesnymi zmianami w obrębie funkcjonowania szeroko rozumianego społeczeństwa i ogólnie warunków życia człowieka na Ziemi.

Trudno sobie wyobrazić dzisiaj, żeby świat organizacji nie uwzględniał szerokiego kontekstu swojego funkcjonowania w otoczeniu i realizowania celów, które przyczyniałyby się do poprawy jakości życia wszystkich członków ukonstytuowanej przez człowieka i organizacje przestrzeni. Stała się bowiem ona miejscem nasilających się negatywnych zjawisk, które z nieoczekiwaną mocą objawiły się w ostatnim czasie, w całym globalnym świecie, wymieniając tylko m.in. kryzysy finansowe, wojny etniczne, masowe łamanie praw człowieka czy wyzysk siły roboczej i nieograniczoną eksploatację zasobów naturalnych.

Działania organizacji biznesowych i oczekiwania społeczne co do funkcjonowania tego typu organizacji, znacznie się od siebie oddaliły¹. Stworzony system gospodarczy i społeczny zaczął wysyłać mocne sygnały, że obrana droga działania jest niewłaściwa i wymagane są działania naprawcze i przewartościowanie celów, które w nowym zamyśle mają oznaczać działanie dla dobra, a nie dla mniejszego zła. W konsekwencji w praktyce organizacyjnej zaczęły pojawiać się nowe pojęcia, koncepcje, standardy i narzędzia, które w zamyśle mają integrować cele ekonomiczne, ekologiczne i społeczne, zgodnie z oczekiwaniami wszystkich zainteresowanych stron.

Takie pojęcia jak zrównoważony rozwój, społeczna odpowiedzialność, zaufanie, troska czy transparentność działań na stałe wkroczyły do biznesu. W sytuacji w jakiej obecnie znajduje się cały globalny świat, należy jednak zastanowić się nie nad wymiarem teoretycznym wspomnianych pojęć, ale nad ich praktycznym i efektywnym zastosowaniem, a także nad koniecznością

* Mgr, Katedra Zarządzania, Uniwersytet Łódzki.

¹ Zob. W. Bloom, *Pieniądze, serce, umysł*, Wydawnictwo J. Santorski, Warszawa 1995.

zbudowania systemu gromadzenia i wykorzystania wiedzy z tego zakresy, gdyż bardzo łatwo jest popaść w mylne przeświadczenie, że nie ma nic łatwiejszego jak stać się odpowiedzialnym w przestrzeni funkcjonowania organizacji.

Celem artykułu jest ukazanie odpowiedzialności w przestrzeni funkcjonowania człowieka i organizacji oraz konieczności przewartościowania jej dotychczasowego przesłania na praktyczne zastosowanie, w kontekście funkcjonowania współczesnych organizacji.

2. NOWE WYZWANIA ODPOWIEDZIALNOŚCI

Odpowiedzialność to pojęcie, które w swojej doniosłości wymaga należytego potraktowania. Jak pisze G. Picht: „Pojęcie odpowiedzialności łączy teorię i praktykę w jedną nierozzerwalną całość. Odpowiedzialność jest podstawą jedności rozumu w jego wszystkich skończonych postaciach. Ponieważ człowiek jest istotą, która ma jakieś zadania do realizacji, istnienie ludzkie możliwe jest tylko w horyzoncie rozpoznanych zakresów oddziaływania. To właśnie jest treścią pojęcia odpowiedzialności. Zrozumienie tego pojęcia jest więc źródłem naszego poznania rzeczywistości.”²

Traktowanie odpowiedzialności w takim kontekście, wymusza zatem ponowne zastanowienie się nad jej praktycznym zastosowaniem i zdefiniowaniem gdyż dotychczasowe jej rozumienie ukonstytuowane w prawie jest niewystarczające. „Odpowiedzialność często jest traktowana jako pewna cecha charakteru. Odpowiedzialny to zatem ktoś godny zaufania. Z drugiej strony odpowiedzialność jest pewną zdolnością do odpowiadania za coś przed kimś.”³ Prawo bowiem odpowiedzialnością nazywa „ponoszenie konsekwencji cywilnych w sensie obowiązku naprawiania krzywd komuś wyrządzonych, bądź karnych – ponoszonych za czyny określone jako przestępcze.”⁴ Oznacza to, że takie podejście do odpowiedzialności wyraźnie ogranicza jej przestrzeń oddziaływania stając się jedynie narzędziem karania.

Biorąc pod uwagę zatem współczesne wymagania i oczekiwania grup interesariuszy oraz konieczność dostrzeżenia dwoistości natury odpowiedzialności, należałoby podchodzić do niej w szerszym znaczeniu, gdzie oprócz winy i kary będą też takie pojęcia jak troska i zaufanie. Należy zatem mówić o „doświadczeniu odpowiedzialności, polegającym na podejmowaniu

² G. Picht, *Pojęcie odpowiedzialności*, [w:] J. Filek (red), *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2004, s. 155.

³ J. Jonker, A. Rudnicka, J. Reichel, *Nowe horyzonty – przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Wydawnictwo Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011, s. 140.

⁴ A. M. Tchorzewski (red.), *Odpowiedzialność jako wartość i problem edukacyjny*, Wydawnictwo „Wers” Bydgoszcz 1998, s. 14.

odpowiedzialności za zależne od człowieka dobro, tzw. odpowiedzialności moralnej. Ta odpowiedzialność nie koncentruje się już na patrzeniu wstecz, lecz kieruje się ku przyszłości, mając na uwadze dobro wspólne.⁵ W sensie moralnym, odpowiedzialność rozumiana jest często jako troskliwość, sprawowanie opieki, zapobiegliwe dbanie o powierzone nam osoby czy rzeczy, a samo pojęcie często pokrywa się z pojęciem dobroci (bycie dobrym w sensie moralnym)⁶.

Łącząc wymiary „przeszłości” odpowiedzialności na której zbudowała ona swoje podstawy z „przyszłością”, o odpowiedzialności możemy powiedzieć, jak piszą J. Jonker, A. Rudnicka, J. Reichel, że jest: „funkcją relacji między ludźmi, społeczeństwami i organizacjami, jest również funkcją harmonii i konfliktu pomiędzy nimi, wzajemnym dostosowaniem, które konstytuuje proces życia społecznego.”⁷

Proces budowania odpowiedzialności rozpoczyna się od indywidualnej osoby, która tworzy absolutny fundament zastosowania jej w określonym czasie i przestrzeni, a następnie objawia się ona w życiu zbiorowym określonych grup zawodowych czy też społeczności, przenosząc swoją „moc” na działania różnego rodzaju organizacji, tworzących określoną przestrzeń praktyczną.

3. ODPOWIEDZIALNOŚĆ W PRZESTRZENI FUNKCJONOWANIA CZŁOWIEKA I ORGANIZACJI

Dla idei odpowiedzialności nie jest istotne w danym momencie jaką odgrywamy rolę. Nie ma znaczenia czy w określonej sytuacji jesteśmy ojcem, bratem, siostrą, szeregowym pracownikiem, kibicem na meczu piłkarskim czy też menedżerem firmy, ponieważ założenia odpowiedzialności w każdym przypadku, niezależnie od odgrywanej roli będą jednakowe. Natomiast różnić się będzie treść odpowiedzialności, rodzaj odpowiedzi (wykorzystane narzędzia) i kompetencje niezbędne do zrealizowania zadania w zależności od miejsca, czasu i roli do jakiej zostaliśmy „powołani”, a także możliwość i moc oddziaływania na poszczególne komponenty rzeczywistości zarówno gospodarczej jak i społecznej.

Nie trudno bowiem sobie wyobrazić, że inaczej będzie wyglądała w tym kontekście odpowiedzialność osoby jako jednostki i organizacji, gdyż moc

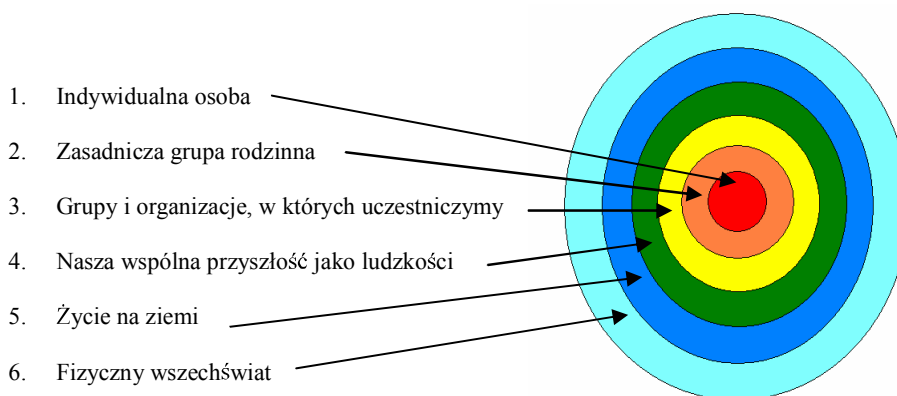
⁵ J. Filek (red.), *Etyczne aspekty działalności samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004, s. 15.

⁶ H. Perkowska, *Filozoficzne konteksty rozumienia fenomenu odpowiedzialności moralnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001, s. 14.

⁷ J. Jonker, A. Rudnicka, J. Reichel, *Nowe horyzonty – przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Wydawnictwo cyt., s. 25.

sprawcza i obszar wpływu obu jest nieporównywalny. Niemniej jednak, obie przestrzenie nakładają się na siebie i tworzą określone sfery życia, które poprzez działania człowieka, a w konsekwencji organizacji, tworzą określone warunki życia w globalnym świecie.

Biorąc pod uwagę wspomniany wyżej fakt, warto odnieść się do teorii sfer życia, zaproponowanej przez A. Huiberts⁸, która „definiuje sześć sfer życia przedstawionych jako hierarchię koncentrycznych kół. Najmniejsze koła to te, które mają największe znaczenie bezpośrednio dla jednostki. Im większe koło, tym mniejsza możliwość wpływania na kryjące się pod nimi sfery życia poprzez szkoderstwo im lub troskę o nie. Każde z kół wymaga indywidualnego udziału człowieka, niezbędnego do osiągnięcia warunków optymalnego przetrwania.”⁹



Rysunek 1. Sześć sfer życia wg A. Huiberts

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Huiberts [w:] P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1998, s. 102

Z przedstawionego wyżej rysunku 1, wskazującego na sześć sfer życia wg A. Huiberts wynika, że człowiek we wszystkich sferach funkcjonuje jednocześnie, chociaż na różnych poziomach i z różną mocą oddziaływania na określoną rzeczywistość. Warto też zwrócić uwagę na fakt, że według zaproponowanego podziału, to właśnie organizacje i rola w nich człowieka w kluczowy sposób wpływają na pozostałe sfery, które albo występują przed nią, jak indywidualna jednostka, rodzina czy też po niej, jak wspólna przyszłość ludzkości, warunki życia na ziemi i fizyczny wszechświat. Jeśli przerwalibyśmy krąg sfer ludzkiego życia, wyłączając z nich grupy i organizacje i stworzylibyśmy dla nich oddzielny wymiar twierdząc, że nie ma on wpływu na pozostałe sfery ludzkiego życia i nie wymaga adaptacji do niego odpowiedzialności, to trudno sobie wyobrazić, aby w konsekwencji takich

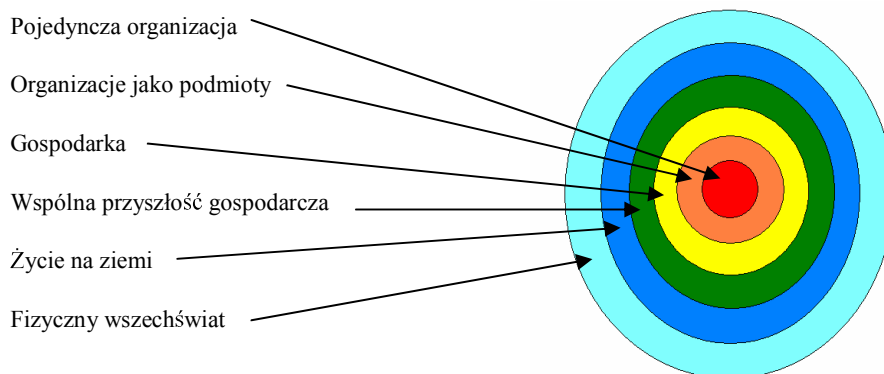
⁸ Zob. P. Pratley, *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo Gebethner & Ska, Warszawa 1998, s. 102.

⁹ *Ibidem*, s. 102.

posunięć oba mogły istnieć w dłuższym okresie czasu. Często bowiem powstaje mylne przeświadczenie, że im mniejszy jest bezpośredni wpływ na kształtowanie rzeczywistości, to ta odpowiedzialność jest coraz mniejsza, a tym samym jeśli stajemy się członkami organizacji to wierzymy, że mamy mniejszy wpływ na jej działania niż na siebie czy swoją rodzinę.

Teoria sfer życia nie wartościuje mocy odpowiedzialności w zależności od kręgu w którym się znajduje, a jedynie podkreśla fakt jej jednoczesnego występowania. Można jednak założyć, że odpowiedzialność rośnie wraz z mocą sprawczą np. biznesu i tworzących go organizacji. J. Filek pisze na ten temat w sposób następujący: „Odpowiedzialność świata biznesu wynika tu z jego mocy sprawczej. Każdy kogo moc sprawcza wpływa na życie wspólnoty, staje się odpowiedzialny za jej dobro. Nawet uzurpacja władzy nie zwalnia z odpowiedzialności. Świat biznesu, zwiększając swą władzę, zwiększa swą moc sprawczą, a tym samym zwiększa swą własną, obiektywnie mu przysługującą odpowiedzialność nawet wtedy, kiedy nie chce jej jeszcze podjąć lub nawet nie jest jeszcze jej w pełni świadomy.”¹⁰

Można zatem się zgodzić, że przestrzeń odpowiedzialności wykreowana przez człowieka, jest absolutnym fundamentem kształtowania pozostałych przestrzeni zbiorowej egzystencji. Jeśli bowiem analogicznie do sfer życia człowieka, nakreślilibyśmy podobny schemat dla organizacji i założylibyśmy, że również i organizacja ma swój określony cykl życia, to można zaobserwować, że również i organizacje, podobnie jak człowiek, „żyją” jednocześnie we wszystkich sferach (rys. 2). Jeśli zatem ma ona być organizacją odpowiedzialną, to w pierwszej kolejności nie może zapominać o swoich fundamentalnych założeniach, a odpowiedzialność musi stać się integralną częścią codziennej praktyki i zostać ulokowana we wszystkich sferach jej „życia”.



Rysunek 2. Sześć sfer życia organizacji

Źródło: opracowanie własne.

¹⁰ J. Filek, *Koncepcja odpowiedzialności Hansa Jonasa*, „Prakseologia” Nr 142/2002, s. 54.

Oznacza to, że w praktycznym rozrachunku, odpowiedzialność dla organizacji i zarządzających, powinna stać się równie ważna, co ustalanie szczegółowych zadań i misji czy też nadzór nad wydajnością i efektywnością pracy.

4. PRAKTYCZNY WYMIAR ODPOWIEDZIALNOŚCI W ORGANIZACJI

Umiejscawiając odpowiedzialność w kontekście określonej przestrzeni człowieka i organizacji, jest rzeczą oczywistą, że obie sfery żyją ze sobą w symbiozie i w globalnym rozrachunku służyć mają wspólnym celom. Oczywistym jest również to, że poszczególne kręgi w ramach wspomnianych sfer będą dzieliły się na poszczególne wymiary i poziomy, co w konsekwencji będzie determinować rodzaj odpowiedzialności, jej przeznaczenie i ostateczne efekty zastosowania.

W ramach analizy odpowiedzialności w organizacji, również możemy dokonywać jej na różnych poziomach, zarówno pracownika, menedżera czy też organizacji jako całości, ale w kontekście niniejszego artykułu, bezcelowy jest taki szczegółowy podział, gdyż zgodziliśmy się, że człowiek stanowi fundament odpowiedzialności i jego działania w globalnym rozrachunku konstytuują określoną rzeczywistość.

Jak pisze P. Drucker, organizacje są integralnym elementem społeczeństwa i są osobami w sensie prawnym i „żadne z nich nie istnieją same dla siebie, lecz wypełniają pewien społeczny cel i zaspokajają pewne społeczne potrzeby, czy to w wymiarze lokalnej społeczności, czy też indywidualnej jednostki. Nie są więc celem, lecz środkiem realizacji celu”¹¹, a zatem w kontekście organizacji w wymiarze praktycznym mówimy o odpowiedzialności społecznej, która może być analizowana w relacjach wewnętrznych i zewnętrznych problemów organizacyjnych¹².

Rozwiązywanie ich w sposób zrównoważony¹³ staje się dzisiaj kluczowym zjawiskiem dla kadry zarządzającej i wyzwaniem dla współczesnych organizacji, a społeczna odpowiedzialność, zadaniem, pozwalającym tworzyć odpowiednią jakość życia we wszystkich sferach funkcjonowania człowieka.

¹¹ P. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001, s. 31.

¹² Zob. B. Rok, *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Wydawnictwo ARF w Polsce, FOB, Warszawa 2004.

¹³ Trwały rozwój, czyli taki, który umożliwia zaspokajanie potrzeb przyszłych pokoleń. Rozwój zrównoważony jest to raczej proces zmian, w którym wykorzystanie zasobów, kierunki inwestowania, kierunki rozwoju techniki i zmiany instytucjonalne pozostają w zgodzie z przyszłymi i bieżącymi potrzebami. Za Raport Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju, „Nasza wspólna przyszłość”, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1991, s. 27.

Stała się ona bowiem nie tylko kolejnym narzędziem realizacji organizacyjnej strategii, ale przede wszystkim „kierunkowskazem” skuteczniejszych i trwalszych rozwiązań. Jak pisze W. Frederick: „społeczna odpowiedzialność [...] to gotowość do spojrzenia na korzystanie z zasobów (ludzkich i gospodarczych) w kontekście szerszych celów społecznych a nie wąskiego, ograniczonego interesu osób prywatnych i firm.”¹⁴

Z kolei według opublikowanego w listopadzie 2010 roku dokumencie ISO 26000, społeczna odpowiedzialność to: „odpowiedzialność za podejmowanie decyzji i prowadzenie działań mających wpływ na społeczeństwo i środowisko, realizowanych przez transparentne i etyczne zachowanie, zgodne ze zrównoważonym rozwojem i dobrobytem społecznym, uwzględniając oczekiwania interesariuszy, zgodne z prawem i międzynarodowymi normami zachowań, integrowane przez organizację i stosowane w działaniach.”¹⁵

Standard ISO 26000 porządkuje również kwestie obszarów społecznej odpowiedzialności i wskazuje kluczowe zagadnienia, które stają się podstawą społecznej odpowiedzialności. Są to: ład korporacyjny, prawa człowieka, stosunki pracy, ochrona środowiska naturalnego, relacje z konsumentami, zaangażowanie społeczne i rozwój społeczności.

Oczywiście wspomniany dokument nie jest jedynym praktycznym narzędziem wskazującym na kluczowe obszary społecznej odpowiedzialności¹⁶, ale wydaje się, że stał się on z jednej strony odpowiedzią na słabości koncepcji społecznej odpowiedzialności, która mimo wszystko wciąż próbuje odnaleźć i ugruntować swoją tożsamość i pozycję w przestrzeni teoretycznej i praktycznej, a z drugiej strony stał się ważnym punktem w debacie na temat konieczności zmian i poszukiwań nowych rozwiązań w obszarze jej zastosowań.

¹⁴ W. Frederick, *The Growing Concern over Business Responsibility*, California Management Review 2(4), 1960, s. 60.

¹⁵ ISO/WD 26000 Guidance on Social Responsibility, October 2007.

¹⁶ Nie należy zapominać o dotychczasowej „przeszłości” i dorobku społecznej odpowiedzialności, gdyż na przestrzeni lat, wiele organizacji zarówno o charakterze gospodarczym jak i społecznym, wypracowało szereg narzędzi i standardów, a także praktycznych programów implementacji społecznej odpowiedzialności w codzienną praktykę (m. in. Global Compact, Zasady Sullivana, Wytyczne OECD i wiele innych). Przytoczony jednak w artykule standard ISO 26000 jest najnowszą próbą uchwycenia dotychczasowego dorobku i wiedzy z zakresu praktycznego zastosowania społecznej odpowiedzialności w syntetyczny sposób, pozwalający ujednoczyć pewne zagadnienia i definicje, które z powodzeniem mogą być wykorzystywane w każdym rodzaju organizacji.

5. ZAKOŃCZENIE

Wydaje się, że dotychczasowy wymiar działań w ramach społecznej odpowiedzialności wciąż jest niewystarczający, a marnowany potencjał i brak dostatecznej wiedzy, niechętnie zdobywanej i systematycznie porządkowanej przez kadre zarządzającą, czynią z omawianej koncepcji narzędzie mało efektywne i nie do końca zrozumiałe przez menedżerów, a w konsekwencji całe organizacje.

Odpowiedzialność, w jej ogólnym zarysie, wciąż wydaje się być traktowana w organizacjach w bardzo instrumentalny sposób, niejednokrotnie stając się częścią gry rynkowej i fasadą wierzchnią, pozwalającą „ukryć” rzeczywiste motywy postępowania.

W praktycznym wymiarze odpowiedzialności w organizacji powstają zatem kolejne koncepcje i wizje¹⁷, które pozwoliłyby nie tylko uporządkować przestrzeń teoretyczną, ale zintensyfikowałyby działania praktyczne i pozwoliłyby w wymierny sposób eksponować efekty działań odpowiedzialnych. Nie stać nas bowiem na marnowanie czasu, energii i potencjału ludzkiego, a także możliwości i mocy organizacji w kształtowaniu jakości życia na Ziemi. Istnieją bowiem poważne przesłanki ku temu, że społeczna odpowiedzialność w dotychczasowym kształcie się nie sprawdza i konieczne są zmiany w tym obszarze¹⁸.

BIBLIOGRAFIA

- Bloom W., *Pieniądze, serce, umysł*, Wydawnictwo J. Santorski, Warszawa 1995.
Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2001.
Filek J. (red), *Etyczne aspekty działalności samorządu terytorialnego*, Wydawnictwo Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2004.
Filek J. (red), *Filozofia odpowiedzialności XX wieku*, Wydawnictwo UJ, Kraków 2004.
Filek J., *Koncepcja odpowiedzialności Hansa Jonasa*, *Prakseologia* Nr 142/2002.
Frederick W., *The Growing Concern over Business Responsibility*, *California Management Review* 2(4), 1960.
ISO/WD 26000 Guidance on Social Responsibility, October 2007.

¹⁷ Wizja 2050 - 25 marca 2011 r. w Ministerstwie Gospodarki odbyło się spotkanie otwierające proces wypracowania Wizji Zrównoważonego Rozwoju dla Polskiego Biznesu (*Vision 2050. The New agenda for business in Poland*), którego celem jest określenie roli, jaką biznes ma do odegrania na przestrzeni najbliższych dekad w kształtowaniu warunków umożliwiających realizację aspiracji rozwojowych obecnego i przyszłych pokoleń. Zob. na www.mg.gov.pl [dostęp 18.02.2012].

¹⁸ W. Visser, *The Evolution and Revolution of Corporate Social Responsibility*, [w:] M. Pohl, N. Tolhurst (red.), *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, Wiley 2010, s. 311.

- Jonker J., Rudnicka A., Reichel J., *Nowe horyzonty – przewodnik po społecznej odpowiedzialności i rozwoju zrównoważonym*, Wydawnictwo Centrum Strategii i Rozwoju Impact, Łódź 2011.
- Perkowska H., *Filozoficzne konteksty rozumienia fenomenu odpowiedzialności moralnej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2001.
- Pohl M., Tolhurst N. (red.), *Responsible Business: How to Manage a CSR Strategy Successfully*, Wiley 2010.
- Pratley P., *Etyka w biznesie*, Wydawnictwo „Gebethner & Ska”, Warszawa 1998.
- Raport Światowej Komisji do spraw Środowiska i Rozwoju, *Nasza wspólna przyszłość*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 1991.
- Rok B., *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Wydawnictwo ARF w Polsce, FOB, Warszawa 2004.
- Tchorzewski A. M. (red), *Odpowiedzialność jako wartość i problem edukacyjny*, Wydawnictwo „Wers” Bydgoszcz 1998.
- www.mg.gov.pl

Paweł Kuźbik

CREATING AN AREA OF RESPONSIBILITY IN ORGANIZATIONAL PRACTICE

Organizations, business, economic, and social expectations about the quality of life are constantly changing and growing rapidly. The challenge practitioners and theorists is to seek and implement solutions that would be characterized by responsibility in every aspect of operation. Therefore becomes a necessity to create a space of responsibility in such a way that would connect people with the practical expectations of the organization's activities for the common good and future generations. Existing solutions in this area seem to be in fact fail.