

ANDRZEJ CHODYŃSKI

LEGITYMIZACJA DZIAŁAŃ PRZEDSIĘBIORSTWA ODPOWIEDZIALNEGO SPOŁECZNIE

WPROWADZENIE

Współczesne przedsiębiorstwa zdobywają przewagę konkurencyjną również przez wyróżnianie się odpowiedzialnością wobec społeczeństwa, społeczności, z którymi współdziałają oraz wobec innych interesariuszy. Wyróżnianie się przez realizację odpowiedzialności społecznej oznacza, że przedsiębiorstwa czynią więcej, niż wymaga prawo. Odpowiedzialność społeczna w praktyce przejawia się tym, że poza realizacją celów ekonomicznych, przedsiębiorstwa dążą do osiągania celów społecznych i (często zaliczanych do nich) – celów ekologicznych. Przedsiębiorstwa dążą do legitymizacji swojej działalności przez kształtowanie działań odpowiedzialnych społecznie (w tym ekologicznie). Znajduje to swoje odzwierciedlenie w budowie modeli biznesu, wykorzystujących przede wszystkim założenia etyki biznesu, koncepcji CSR (*corporate social responsibility* – społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa) oraz współczesnych koncepcji przywództwa w organizacjach. Istotną rolę w budowie legitymizacji odgrywa koncepcja *sustainability* oraz budowane na jej podstawie kompetencje *sustainability*, na które składają się łącznie traktowane kompetencje ekonomiczne, społeczne i ekologiczne¹. Tworzona w korporacjach koncepcja „równoważenia korporacyjnego” (*corporate sustainability* – CS) stanowi ciągły wkład korporacji

¹ A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 14–19.

na rzecz równowagi *sustainability*, włączając w to wymiar ekonomiczny, społeczny i ekologiczny. Odnosi się do perspektywy krótko- i długo-okresowej, a działania objęte CS dotyczą całego systemu firmy. Głównym nośnikiem zmian wewnętrznych związanych z doskonaleniem CS jest przywództwo, a zewnętrznym – regulacje i legislacja². Legitymizacja jest pojęciem związanym z uzasadnieniem lub prawomocnością określonej instytucji społecznej. W literaturze przedmiotu szeroko omawia się legitymizację władzy, państwa i prawa. W sensie normatywnym legitymizacja opiera się na wskazaniu, że instytucja realizuje wartości podzielane przez określoną społeczność. W sensie empirycznym legitymizacja oznacza, że określona społeczność uznaje instytucję za prawomocną³.

LEGITYMIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA

Legitymizacja wiąże się ze społecznie uznaną oceną walorów przedsiębiorstwa, która dokonywana jest w instytucjach⁴. W literaturze pojęcia związane z legitymizacją mogą być rozumiane dwojako. Słowo „legitymizacja” (w języku angielskim *legitimacy*) używane jest, jeśli ma miejsce zgodność (kongruencja) systemów wartości o charakterze ogólnym (społecznym) z systemem w wydzielonej jednostce (korporacji). Słowo „legitymizacja” (w języku angielskim *legitimation*) jest używane, gdy system wartości wydzielonej jednostki (korporacji) różni się od tego, który jest ogólnie przyjęty i ma się dopiero do czynienia ze staraniami (procesem), biegnącym w tym kierunku⁵. Przegląd pojęcia „legitymizacja” z różnych naukowych punktów widzenia, w szczególności teorii (neo)instytucjonalnej oraz psychologii społecznej, a także propozycję modelu procesu legitymizacji przedstawił L.P. Tost. Wymieniony autor zwraca uwagę, że teoria instytucjonalna rozpatruje koncepcję (konstrukt) legitymizacji w kontekście instytucjonalizacji organizacji oraz

² R. Lozano, *Orchestrating Organizational Changes for Corporate Sustainability. Overcoming Barriers to Change*, „Greener Management International” 2012, Vol. 57, s. 43–64.

³ D. Beetham, *Legitimacy*, [w:] *Routledge Encyclopedia of Philosophy*, red. E. Craig, t. 7, Routledge 1998, s. 540–541.

⁴ *Instytucje gospodarki rynkowej. Wybór tekstów*, red. J. Wilkin, Warszawa 1996, s. 9, za: A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Warszawa 2009, s. 50.

⁵ J.C. Chen, R.W. Roberts, *Toward a More Coherent Understanding of the Organization – Society Relationship: A Theoretical Consideration for Social and Environmental Accounting Research*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 97, No. 4, s. 651–665.

pól i obszarów organizacji. Z kolei psychologia społeczna podejmuje ten problem mając przede wszystkim na uwadze kontekst zmienności grup oraz roli reguł (*rules*) i procedur. Uwzględniając teorię instytucjonalną i poglądy psychologii społecznej rozpatruje (mikro)proces legitymizacji, uwzględniający zmiany w organizacji, składający się z trzech etapów:

- formowania, inicjowania legitymizacji, kończący się tworzeniem ogólnej legitymizacji; to etap kształtowania zachowań, podparty afirmacją (*affirmation*) i kognitywną (poznawczą) asymilacją, uwzględniający indywidualne poglądy, ale także oddziaływanie ważności właściwego postępowania oraz wpływu o charakterze instrumentalnym, relacyjnym i moralnym,
- realizacji, który w efekcie końcowym stanowi wsparcie dla zmian, z uwzględnieniem wpływu o charakterze instrumentalnym, relacyjnym i moralnym; jest asymilacją legitymizacji kognitywnej,
- oszacowania i przewartościowania.

Model ten wiąże się z przedsiębiorczością instytucjonalną (*institutional entrepreneurship*), z podkreśleniem roli lidera, którzy staje się „agentem legitymizacji” (*agent of legitimacy*)⁶.

Ekonomia instytucjonalna uznaje, że przedsiębiorstwa funkcjonują w ramach instytucji, które organizują rynek. Uwypukla rolę wzorów zachowań, ale także warunków prawnych. Instytucjonalna teoria przedsiębiorstwa podkreśla rolę transakcji realizowanych przez instytucje organizujące rynek. Instytucja jest rozumiana zarówno jako wzory zachowań, konkretne rozwiązania odnoszące się do praw i obowiązków, ale także regulacje prawne związane ze sposobami działania⁷. Teoria neoinstytucjonalna (nowy instytucjonalizm) postrzega instytucje jako wywierające wpływ i kreujące działania o różnym charakterze: przymuszającym (np. w oparciu o regulacje prawne), normatywnym (np. oparte o postawy autorytetów) oraz naśladowczym. Prowadzi to do zachowań przedsiębiorstw zmierzających do legitymizacji swojej działalności przez tworzenie określonych struktur lub praktyk. Podejście instytucjonalne zakłada, że otoczenie zewnętrzne kontroluje zasoby potrzebne organizacji. Z tego powodu przedsiębiorstwa starają się uzyskać legitymizację swojej działalności właśnie w tym środowisku⁸. Na legitymizację pod-

⁶ L.P. Tost, *An Integrative Model of Legitimacy Judgments*, „Academy of Management Review” 2011, Vol. 36, No. 4, s. 686–710.

⁷ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków 2011, s. 42, 44.

⁸ G. Jackson, A. Apostolakou, *Corporate Social Responsibility in Western Europe: An Institutional Mirror or Substitute*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 94, No. 3, s. 371–394.

miotów gospodarczych w poszczególnych krajach wpływać będzie zatem występujący system społeczno-gospodarczy.

Według J. Jeżaka, pod pojęciem „instytucja” można rozumieć społecznie akceptowane reguły gry oraz systemy wartości. Regulują one zarówno zachowania między ludźmi, jak i relacje między podmiotami gospodarczymi. Regulują także relacje między podmiotami a państwem i społeczeństwem⁹. Według G.W. Kołodki, instytucje obejmują¹⁰:

- procedury i zasady postępowania, legalne i zwyczajowo akceptowane,
- obowiązujące prawo i przepisy dla ochrony interesów podmiotów funkcjonujących na rynku,
- organizacje oraz struktury administracyjne i polityczne; obsługują one podmioty działające na rynku,
- kulturę i mentalność rynkową.

Przedstawiciel nowej ekonomii instytucjonalnej, D.C. North, określa instytucje jako trwałe, prawne, organizacyjne i zwyczajowe uwarunkowania, odnoszące się do powtarzalnych ludzkich zachowań i interakcji międzyludzkich¹¹. Instytucja jest także opisywana jako regularność zachowań ludzi lub reguły, odnoszące się do zachowań członków grupy społecznej, które określają ich zachowania w konkretnych sytuacjach. Znajdują one na ogół akceptację grupy, są przez nich dobrowolnie przestrzegane lub podlegają egzekucji przez władzę zewnętrzną¹². Według B. Poskrobki, w ujęciu teorii organizacji i zarządzania instytucję stanowi zespół ludzi, w określonej strukturze, posiadających wspólny cel oraz zasoby (techniki), które są niezbędne by cel ten osiągnąć. Instytucja jest także rozpatrywana w ujęciu prawnym. Stanowi ona wówczas zespół norm prawnych, odnoszących się do określonej dziedziny życia¹³.

⁹ J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Warszawa 2010, s. 159.

¹⁰ G. Kołodko, *Znaczenie instytucji i polityki dla szybkiego rozwoju gospodarczego*, [w:] *Zmiany instytucjonalne w polskiej gospodarce rynkowej*, red. A. Noga, Warszawa 2004, s. 43.

¹¹ D.C. North, *Institution, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge 1990.

¹² M. Rutheford, *Institutions in Economics. The Old and the New Institutionalism*, Cambridge 1996, s. 182.

¹³ B. Poskrobko, *Zarządzanie środowiskiem*, Warszawa 1998, s. 109–110. Odnosząc się do regulacji ogólnoprawnych, odnośnie do polityki ekologicznej, wymieniony autor zwraca uwagę na wykorzystanie instytucji politycznych i prawnych. Instytucje polityczne i prawne wchodzą w skład narzędzi zarządzania w systemie zarządzania środowiskiem. Narzędziami organizowania systemu są środki zarządzania, m.in. instytucje prawne o charakterze szczegółowym, np. ustawy,

Szczególną rolę odgrywa państwo – przez tworzony system regulacji. Przykładem regulacyjnej roli państwa w dziedzinie ekologii może być alokacja uprawnień zbywalnych do emisji dwutlenku węgla. W literaturze przedmiotu akcentuje się nie tylko rolę państwa, ale także wpływ zawodów, grup interesów i opinii publicznej na podejmowane decyzje¹⁴. Zwraca się uwagę, w ramach teorii instytucjonalnej na instytucjonalizację CSR¹⁵. Podkreśla się również wpływ teorii instytucjonalnej nie tylko na duże, ale także na małe i średnie przedsiębiorstwa.

Legitymizacji, według I. Castelló i J.M. Lozano, powinny służyć różne działania, w tym decyzje podejmowane w organizacji¹⁶. Zdaniem tych autorów, zarządzanie legitymizacją (*management of organizational legitimacy*) opiera się na dwóch teoriach: instytucjonalnej (*institutional approach*) i strategicznej. Teoria instytucjonalna stanowi dostosowanie do oczekiwań zewnętrznych. Opiera się na charakterystyce normatywnej i organizacyjnej, utrzymywaniu i rozwoju zinstytucjonalizowanych struktur, procedur lub sygnalizowaniu norm personalnych i wiarygodności oraz legitymizacji zewnętrznej publiczności. Teoria strategiczna (podejście strategiczne – *strategic approach*), traktuje legitymizację jako zasób operacyjny, którym można zarządzać. W podejściu tym jednak nazbyt często wykorzystuje się legitymizację pragmatyczną. Opiera się ona na interesie własnym organizacji, uwzględniającym potrzeby interesariuszy. Cechuje ją instrumentalność i wyrachowanie. W teorii instytucjonalnej wykorzystuje się z kolei legitymizację poznawczą (kognitywną – *cognitive*), związaną z dyfuzją przekonań lub wiedzy; uwzględnia ona różne modele kulturowe. Prezentowany jest także trzeci typ legitymizacji: moralna. Przejawia się ona pozytywnymi ocenami normatywnymi w osądach (opiniach) odnośnie do osiągnięć organizacji, procedur, struktur i liderów¹⁷.

rozporządzenia, statuty. System zarządzania środowiskiem obejmuje zarządzanie użytkowaniem, ochroną i kształtowaniem środowiska w różnej skali: państwa, regionu (województwa), samorządu terytorialnego i przedsiębiorstwa.

¹⁴ T. Verstraete, A. Fayolle, *Paradigmes et entrepreneuriat*, „Revue de l'Entrepreneuriat” 2005, Vol. 4, No. 5, s. 33–52.

¹⁵ U.H. Richter, *Drivers of Change: A Multiple Case Study on The Process of Institutionalization of Corporate Responsibility Among Three Multinational Companies*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 102, No. 2, s. 261–279.

¹⁶ I. Castelló, J.M. Lozano, *Searching for New Forms of Legitimacy Through Corporate Responsibility Rhetoric*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 100, No. 1, s. 11–29.

¹⁷ M.C. Suchman, *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, „The Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 3, s. 571–610.

L.P. Tost, wychodząc z indywidualnego poziomu legitymizacji wskazuje, że jest ona opisywana w trzech wymiarach: instrumentalnym, relacyjnym (*relational* – odniesienie osób w stosunku do grupy) i moralnym. Podkreśla, że teoria instytucjonalna konceptualizuje legitymizację pragmatyczną (wymiar instrumentalny określany jako *pragmatic legitimacy*), moralną i kognitywną, ale generalnie zaniedbany jest wymiar relacyjny. Z kolei psychologia społeczna ujmuje legitymizację w ujęciu instrumentalnym i relacyjnym, a aspekty moralne są rozpatrywane od niedawna. Wskazuje, że następuje nakładanie się poglądów badaczy teorii instytucjonalnej i psychologii społecznej¹⁸.

Według E. Vaara i J. Tienari, tradycyjne analizy organizacyjne (*organizational*) opierają się na podejściu kognitywnym i normatywnym do legitymizacji, ale podejmuje się także aspekty legitymizacji w oparciu o dyskurs. Jest on szczególnie przydatny przy legitymizacji zmian organizacyjnych, bo nakreśla model, w którym dialektyka działań organizacyjnych i dyskurs, prowadzą do instytucjonalizacji. Dla korporacji wielonarodowych (*Multinational Corporations* – MNC) analizowano m.in. problem społecznej natury legitymizacji, podnoszono temat dotyczący legitymizacji MNC jako całości w odniesieniu do legitymizacji poszczególnych części organizacji. Kompleksowa legitymizacja uwzględnia środowisko legitymizacji, organizacje oraz procesy legitymizacji¹⁹. Dyskurs związany z legitymizacją, z udziałem organizacji non-profit, prowadzić może w przypadku przedsiębiorstw do propozycji pięciu strategii legitymizacji: naukowej racjonalizacji, narodowej racjonalizacji (eksponuje korzyści ekonomiczne dla danego kraju), komercyjnej racjonalizacji (która zawiera elementy ekonomiczne i etyczne), moralizacji i normalizacji²⁰.

Według tzw. starej szkoły w ramach nurtu instytucjonalnego, podmiot gospodarczy jest rozpatrywany w kontekście wzajemnych zależności od zmian struktur społecznych i instytucji, a nacisk jest kładziony na rozwój gospodarczy na tle zmian społecznych. Nowa szkoła instytucjonalna traktuje korporacje jak złożoną organizację o niedoskonałej racjonalności. Rozwój firmy według tej szkoły wiąże się z korzyściami z realizowanych kontraktów, nie zaś z dostosowania się do występującego popytu. Zwraca uwagę na rodzaje procesów decyzyjnych, mianowicie

¹⁸ L.P. Tost, *op. cit.*, s. 686–710.

¹⁹ E. Vaara, J. Tienari, *A Discursive Perspective on Legitimation Strategies in Multinational Corporations*, „Academy of Management Review” 2008, Vol. 33, No. 4, s. 985–993.

²⁰ M. Joutsenvirta, *Setting Boundaries for Corporate Social Responsibility: Firm – NGO Relationship as Discursive Legitimation Struggle*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 102, s. 57–75.

proces oceny ryzyka oraz ład korporacyjny. Ten ostatni związany jest z obiektywnymi konfliktami interesów wewnątrz korporacji²¹. Nowy instytucjonalizm (*New Institutionals*) wskazuje na trzy główne formy nacisku otoczenia instytucjonalnego na organizację²²:

- przymusowe dopasowanie (*coercive isomorphisms*) np. przez przymuszające działanie wymogów prawnych,
- naśladowanie (*mimetics processes*), w tym w obszarze realizacji dobrych praktyk,
- naciski normatywne (*normative pressures*); przykładem mogą być postawy i działania osób, uznanych za autorytety.

J. Chen i W. Roberts wskazują na związki między następującymi teoriami, istotnymi z punktu widzenia legitymizacji przedsiębiorstwa (organizacji)²³:

- teorią legitymizacji, która opiera się o społeczny system wartości,
- teorią instytucjonalną, opartą o z instytucjonalizację struktur społecznych (legitymizacja instytucjonalna),
- teorią zasobową, z uwypukleniem konieczności dostępu do zasobów, którymi dysponują inne organizacje,
- teorią interesariuszy.

Z teorią instytucjonalną związane są rozważania o środowisku zewnętrznym (biznesowym). Środowisko zewnętrzne firm jest bowiem zarządzane (regulowane) przy udziale struktur społecznych, włączając w to schematy, reguły, normy i rutynę. Podkreśla się, że reguły przyjmują postać prawną, regulacji, norm, konwencji społecznych (porozumień) oraz innych pisanych i niepisanych reguł zachowań. Podstawą legitymizacji przedsiębiorstwa jest zaś dostosowanie się do trzech wymiarów środowiska działania firm (*firm's institutional environment*)²⁴:

- regulacyjnego (stanowią go formalnie skodyfikowane, przedstawione i wprowadzone w życie struktury prawne w społecznościach, społeczeństwie lub krajach),
- normatywnego (obejmuje normy społeczne, wartości, przekonania, założenia),

²¹ K. Waśniewski, *Decyzje inwestycyjne współczesnej korporacji – dylematy racjonalności*, Kraków 2011, s. 8–10, 34, 40.

²² P.J. DiMaggio, W.W. Powell, *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, „*American Sociological Review*” 1983, Vol. 48, No. 2, s. 147–160.

²³ J.C. Chen, R.W. Roberts, *op. cit.*, s. 651–665.

²⁴ B. Roxas, A. Coetzer, *Institutional Environment, Managerial Attitudes and Environmental Sustainability Orientation of Small Firms*, „*Journal of Business Ethics*” 2012, Vol. 111, No. 4, s. 461–476.

- poznawczego (odnosi się do społecznie uzgodnionych i przyjętych konstrukcji dotyczących znaczenia, sensu lub aksjomatycznych przekonań dostarczających szablonów i scenariuszy do działania).

Normy społeczne to niepisane, powszechnie zrozumiałe prawa wskazujące na formy zachowań, które są pożądane, wartościowane i aprobowane w określonym kontekście społecznym²⁵. Bierze się przy tym pod uwagę zachowania przedsiębiorstw odnośnie do środowiska naturalnego, *sustainability* oraz społecznej odpowiedzialności. Dla małych firm kierunek strategiczny określają konfiguracje i praktyki firm, przekonania, wartości i nastawienie (postawa) menedżera – właściciela i jego strategiczny model mentalny. Wymienione wyżej trzy wymiary środowiska instytucjonalnego, wpływają na postawę właściciela – menedżera odnośnie do m.in. środowiska naturalnego²⁶. Teoria zasobowa i teoria interesariuszy są podstawą strategicznej (organizacyjnej) legitymizacji przedsiębiorstwa. Podkreśla się, że teoria instytucjonalna wzmacnia system wartości, na którym opierają się założenia teorii legitymizacji. Z kolei teoria interesariuszy prowadzi do zmian w systemie tych wartości²⁷. J. Adamczyk zwraca uwagę, że biorąc pod uwagę atrybuty związane z relacjami przedsiębiorstwa z interesariuszami legitymizacja wiąże się z postrzeganiem lub założeniem, że działania jednostek są pożądane, właściwe lub odpowiednie; pod uwagę bierze się w tym przypadku punkt widzenia społecznego systemu norm, wartości i przekonań. Źródła legitymizacji zawarte są w stosunkach prawnych, administracyjnych, kontraktowych, moralnych, ale i zwyczajowych. Biorąc pod uwagę interes przedsiębiorstwa wykorzystuje się aspekt pragmatyczny legitymizacji. Normatywna ocena przedsiębiorstwa (z punktu widzenia wartości etycznych) wiąże się z legitymizacją moralną. Typ poznawczy legitymizacji odnosi się do dostępności do wielu modeli kulturowych²⁸. Teoria interesariuszy ma trzy aspekty²⁹:

- deskryptywny, związany z charakterystyką i zachowaniami organizacji, o charakterze opisowym i doświadczalnym; przedsiębiorstwo stanowi kombinację zarówno wspólnych, ale i konkurujących ze sobą interesów,

²⁵ W. Dyduch, *Składniki i wymiary kapitału społecznego w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1 (115), s. 47–59.

²⁶ B. Roxas, A. Coetzer, *op. cit.*, s. 461–476.

²⁷ J.C. Chen, R.W. Roberts, *op. cit.*, s. 651–665.

²⁸ J. Adamczyk, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, Warszawa 2009, s. 85.

²⁹ T. Donaldson, L. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management. The Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 1, s. 65–91.

- instrumentalny, uwzględniający związek między efektami działań przedsiębiorstwa a zarządzaniem interesariuszami, m.in. dla realizacji celów organizacji,
- normatywny, ustalający normy i reguły postępowania, oparty o podstawy moralne i filozofię organizacji; uwzględnia fakt legitymizacji interesariuszy do oddziaływania na przedsiębiorstwo i generowania swoich oczekiwań, stanowiących istotną wartość.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na powiązania legitymizacji i konkurencyjności przedsiębiorstw³⁰. Rozpatruje się legitymizację działalności przedsiębiorstw działających legalnie, jak i nielegalnie³¹. Legitymizację można wiązać z problematyką nisz rynkowych i sektorów działalności³².

LEGITYMIZACJA A ETYKA BIZNESU

Legitymizacja następuje w oparciu o założenia systemu norm, wartości i przekonań. Przegląd dokonany przez D. Kaszyńską wskazuje, że zespół zasad, norm, przepisów, nakazów, zakazów, odnoszących się do postępowania ludzi, jest podstawą etyki. Etyka jest obszarem filozofii związanym z badaniami moralności i tworzeniem systemów myślowych, prowadzących do tworzenia zasad moralnych. Moralność stanowi fakt społeczny, związany z postępowaniem ludzi, mający na uwadze dobro i zło. Etyka zaś to zbiór wskazań dotyczących postępowania, jako reguły wynikające z moralnego punktu widzenia. Etyka biznesu zajmuje się z kolei stosowaniem ogólnych zasad etycznych przy rozstrzygnięciu sytuacji charakterystycznych dla biznesu. Nawiązuje do wymiaru moralnego działalności gospodarczej. Obejmuje zasadnicze standardy moralne odnoszące się do decydowania w działalności biznesowej. Nauka o moralności stanowi etykę opisową, odnoszącą się do sposobów postępowania, różnic moralności grup społecznych, a także bada motywy postępowania; odnosi się do bytu, problemów logicznych i metodologicznych. W ramach etyki opisowej rozważa się uwarunkowania moralności

³⁰ G.Z. Peng, *FDI Legitimacy and MNC Subsidiary Control: From Legitimation to Competition*, „Journal of International Management” 2012, Vol. 18, No. 2, s. 115–131.

³¹ P. Monin, G. Croidieu, *The Legitimizing Strategies of Renegade Organizations*, „M@n@gement” 2012, Vol. 15, No. 3, s. 254–263.

³² J. Rokita, *Ekologiczny nurt zarządzania strategicznego*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski, „Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości” (seria: Zarządzanie), Wałbrzych 2010, s. 9–21.

związane z czynnikami ekonomicznymi, historycznymi, ale również ekologicznymi. Moralność przenosi się na szacunek do prawa, w tym tworzenia podstaw legalizmu, jako przejaw akceptacji prawa. Etykę normatywną stanowi zbiór norm reguł (zachowań), przydatnych w codziennej praktyce. Etyka biznesu stanowi część etyki normatywnej, ale też opisowej, odnoszącej się do postaw moralnych, przekonań, wartości i zachowań. Wymienia się również etykę sytuacyjną, związaną z samodzielnym podejmowaniem decyzji w konkretnych sytuacjach. Opiera się ona o moralną autonomię jednostki. Warto podkreślić, że etyka biznesu odnosi się nie tylko do etycznych teorii moralności, ale także do teorii psychologicznych (np. teoria rozwoju moralnego człowieka L. Kolberga) i socjologicznych (np. problematyka zaufania). Etyka biznesu jest podstawą inicjowania działań określanych jako CSR. CSR jako cel główny stawia osiągnięcie równowagi między efektywnością przedsiębiorstwa a interesem społecznym³³. Etyka biznesu jest rozumiana jako moralne zasady i standardy, które kierują zachowaniami w świecie biznesu³⁴.

Według B. Wojciszke, moralność jest postrzegana jako system wartości, norm, praktyk i instytucji społecznych, a także tożsamości osobistych. Wiąże się z ograniczeniem egoizmu, a także nakłanianiem ludzi do współpracy. Generalnie wartości, to przekonania o pożądanym stanie docelowym lub zachowaniach. Wartości mogą mieć charakter prospołeczny. Wówczas wykraczają one poza interesy niewłasne. Wartości można wiązać z wyborami i ocenami, porządkuje się je według względnej ważności. Wartości wykraczają poza sytuacje specyficzne³⁵. Wartości istnieją w sposób realny i obiektywny, determinują moralne postępowanie jednostki, za które ponosi ona odpowiedzialność³⁶. Sprawą szczególnej wagi jest powiązanie systemu wartości pracowników z wartościami organizacji³⁷. W realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu istotną rolę odgrywają główne wartości przedsiębiorstwa³⁸. Są one bowiem wyznawane przez większość uczestników organizacji i mają

³³ D. Kaszyńska, *Czy etyka biznesu jest etyką?*, „Ekonomia i Środowisko” 2013, nr 1 (44), s. 206–214.

³⁴ D. Berings, S. Adriaenssens, *The Role of Business Ethics, Personality, Work Values, and Gender in Vocational Interests from Adolescents*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 106, No. 3, s. 325–335.

³⁵ B. Wojciszke, *Psychologia społeczna*, Warszawa 2011, s. 537, 546.

³⁶ R. Ingarden, *Książeczka o człowieku*, Kraków 1999.

³⁷ M. Olszewska, *Konflikt systemów wartości w organizacji. Geneza, konsekwencje, zapobieganie*, „Nauka i Gospodarka” 2010, nr 2 (5), s. 51–57.

³⁸ J. Collins, J. Porras, *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, New York 1997.

istotne znaczenie dla jej trwania i rozwoju³⁹. Podkreśla się, by system wartości organizacji zapewniał zgodność działań organizacji z oczekiwaniami interesariuszy. Wskazuje się na celowość realizacji procesu zarządzania przez wartości, przechodząc przez etapy: uzgadniania wartości istotnych dla organizacji i pracowników, określenia, a następnie propagowanie misji, wizji i strategii firmy w oparciu o te wartości. Kolejnym etapem jest dostosowanie działań i struktury organizacyjnej⁴⁰. Wśród wartości moralnych i etycznych Ł. Sułkowski wymienia m.in. władzę, sprawiedliwość, godność człowieka, solidarność oraz odpowiedzialność⁴¹. Według P. Druckera, etyka stanowi immanentną cechę odpowiedzialności⁴². Zwraca się uwagę, że wartości na poziomie jednostki wiążą się z elementami: poznawczym (dotyczącym poznania i rozumieniem idei, związanym z poziomem intelektualnym), afektywnym (ma związek z emocjami) i behawioralnym. Badania na dużej grupie przedsiębiorstw, wykonane w latach 2006 i 2009 w 11 krajach świata, pozwalają na wydzielenie następujących grup wartości związanych z:

- profesjonalizmem, co wiąże się z główną działalnością i jakością oferty przedsiębiorstwa (w tym z zaufaniem),
- współzawodnictwem (w tym z innowacyjnością),
- aspektami behawioralnymi,
- relacjami z otoczeniem (w tym z problematyką społecznej odpowiedzialności i zrównoważonego rozwoju),
- sposobem komunikacji z otoczeniem (w tym z partnerstwem),
- wspieraniem funkcjonowania pracowników w organizacji w nawiązaniu do ich systemów wartości,
- wartościami moralnymi i etyką,
- wartościami społecznymi (dotyczącymi funkcjonowania organizacji w społeczeństwie)⁴³.

J. Adamczyk przytacza poglądy, mówiące że⁴⁴:

- jako zachowania etyczne przyjmuje się takie, które mieszczą się w ogólnie przyjętych normach społecznych,

³⁹ A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Gliwice 2007, s. 47, 66, 98–99.

⁴⁰ K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie poprzez wartości*, Warszawa 1998.

⁴¹ Ł. Sułkowski, *Epistemologia i metodologia zarządzania*, Warszawa 2012, s. 72.

⁴² P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Kraków 1994, s. 409.

⁴³ T. Czaplą, I. Świątek-Barylska, *Znaczenie innowacyjności w świetle badań wartości i systemów kompetencyjnych organizacji*, „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 3, s. 80–87.

⁴⁴ J. Adamczyk, *op. cit.*, s. 62–63.

- etykę w przedsiębiorstwach rozpatrywać można na poziomach: społeczeństwa, interesariuszy, polityki wewnętrznej i osób indywidualnych,
- obserwuje się instytucjonalizację etyki w przedsiębiorstwach przez wprowadzanie konkretnych wartości, norm i obowiązków moralnych, przez formę standardów i procedur.

W literaturze wskazuje się na różnice pomiędzy etyką biznesu a odpowiedzialnością społeczną. Etyka dotyczy ludzi zatrudnionych w organizacji, stosunków międzyludzkich, zachowań niemoralnych (nieetycznych), uwzględnia poczucie moralne decydentów. Odpowiedzialność społeczna dotyczy natomiast przedsiębiorstw jako całości, stosunków społecznych, działań nieakceptowanych przez interesariuszy, uwzględnia kalkulacje różnych grup interesów i działania społecznie odpowiedzialne⁴⁵. Praktyki etyczne w działalności biznesowej opierają się na odpowiedzi na pytanie, co powinno lub co nie powinno być zrobione. Jako społecznie odpowiedzialne praktyki w biznesie można przyjąć pozytywną aktywność przedsiębiorstwa w społeczności, w której się działa⁴⁶. M. Pindelski pokazuje różnice między etyką a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw (biznesu) – CSR. Etyka zajmuje się ogólnymi normami i założeniami, które nie mają odzwierciedlenia w prawie, lecz podlegają ocenie społecznej i są odczuwalne na gruncie moralności. Wartością podstawową jest nieczynienie zła, celem jest unikanie sytuacji wieloznacznych moralnie i nienaruszanie norm moralnych. Podkreśla się znaczenie sumienia kierownictwa i pracowników. Odpowiedzialność za działania ponosi każdy pracownik indywidualnie. CSR zajmuje się działaniami i programami nakierowanymi na często subiektywnie postrzegane efekty dla społeczności (które mają jednak charakter obiektywny). Czynienie dobra jest główną wartością CSR. Celem jest poszukiwanie korzyści i poprawa sytuacji wybranych grup społecznych. Podkreśla się znaczenie wewnętrznych potrzeb kierownictwa, ale także rolę mediów i aspekty konkurencji. Odpowiedzialność za działania w ramach CSR ponosi kierownictwo. Autor zwraca uwagę, że etyka i odpowiedzialność społeczna to pojęcia różne ontologicznie⁴⁷. Etyka wiąże się przekonaniami poszczególnych osób. Z kolei odpowie-

⁴⁵ A. Paliwoda-Matoliańska, *op. cit.*, s. 41.

⁴⁶ N.H. Ahmad, T. Ramayah, *Does the Notion of "Doing Well by Doing Good" Prevail Among Entrepreneurial Ventures in a Developing Nation?*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 106, No. 4, s. 479–490.

⁴⁷ M. Pindelski, *Etyka, CSR i CSV w orientacjach strategicznych*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 2, s. 6–10.

działność społeczna dotyczy zobowiązań wobec interesariuszy, na które wpływ mają przekonania kluczowych osób w organizacji⁴⁸.

W literaturze trwa dyskusja o celach organizacji. Y.Ch. Kang i D.J. Wood stworzyli podstawy modelu (*before profit obligation*) uznającego pierwszeństwo wartości moralnych. Za etyczność dokonywanych wyborów odpowiadają poszczególne osoby w organizacji. Szeroko opisywany jest także model, określany jako *after profit obligation* (nawiązujący do prac A. Carroll), u którego podstaw leży odpowiedzialność ekonomiczna. Umieszczenie na szczycie piramidy odpowiedzialności działalności filantropijnej powoduje, że korporacja staje się instytucją obywatelską⁴⁹.

Przedstawione rozważania wskazują na wyraźne powiązanie legitymizacji przedsiębiorstwa z realizacją zasad etyki biznesu.

LEGITYMIZACJA A ODPOWIEDZIALNOŚĆ – ROLA CSR

Przegląd literatury, dokonany przez K. Bondy i współpracowników wskazuje, że CSR kreuje wartość w biznesie przez redukcję kosztów i ryzyka, tworzenie przewagi konkurencyjnej, generowanie efektów *win-win* oraz, co ważne – budowę reputacji i legitymizację⁵⁰. Wychodząc z założeń CSR można przyjąć, że jedną z dróg do legitymizacji przedsiębiorstwa jest realizacja odpowiedzialności społecznej. W literaturze przedmiotu analizowane jest pojęcie odpowiedzialności. Wiąże się ono z obowiązkiem moralnym lub prawnym, związanym z odpowiadaniem za czyny swoje lub innych. Zwraça się uwagę, że odpowiedzialność wiąże się z czynami podejmowanymi w sposób świadomy i dobrowolny. Odpowiedzialność wynika z przekonań wewnętrznych, przyjęcia idei społecznych, ale może być także nakładana przez inne podmioty. Analiza przedmiotu odpowiedzialności wiąże się z odpowiedzią na pytanie, za co lub za kogo odpowiedzialność jest ponoszona⁵¹. Odpowiedzialność traktowana jest jako norma etyczna związana z gotowością ponoszenia

⁴⁸ N.H. Ahmad, T. Ramayah, *op. cit.*, s. 479–490.

⁴⁹ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004, s. 31–36, 45.

⁵⁰ K. Bondy, J. Moon, D. Matten, *An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (Mnacs): Form and Implications*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, No. 2, s. 281–299.

⁵¹ A. Jabłoński, *Modele zrównoważonego biznesu w budowie długoterminowej wartości przedsiębiorstw w uwzględnieniu ich społecznej odpowiedzialności*, Warszawa 2013, s. 59–60.

konsekwencji skutków własnych decyzji. Decyzje te mogą mieć charakter jednostkowy lub grupowy, a skutki mogą mieć charakter zarówno pozytywny, jak i negatywny⁵².

Według M. Kapiasa, odpowiedzialność ma dwa wymiary: jurydyczny i etyczny. Odnosząc się do społecznej odpowiedzialności z punktu widzenia ekonomicznego, wiąże się ona z działaniami opłacalnymi z punktu widzenia rachunku ekonomicznego, a społeczeństwo jest wykorzystywane dla tych celów. Podejście społeczne wskazuje, w oparciu o kontakty z otoczeniem, na zobowiązania organizacji dla ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym ona istnieje. Podejście filozoficzne postrzega społeczną odpowiedzialność w kontekście etycznym. Podkreśla się, że organizacja nie ponosi moralnej odpowiedzialności, gdyż można ją przypisać tylko osobie jako rzeczywistego wykonawcy danego czynu w sposób wolny i świadomy. Jednak odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstwa wiąże się z odpowiedzialnością poszczególnych ludzi⁵³.

Współczesne przedsiębiorstwo w swych działaniach powinno nie tylko uwzględniać korzyści własne, ale także respektować szeroko pojęte korzyści społeczne (teoria obywatelstwa korporacyjnego – *corporate citizenship*). Służyć temu może realizacja założeń społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Oznacza to, że przedsiębiorstwo powinno realizować nie tylko cele ekonomiczne, ale także społeczne, w tym ekologiczne. Według normy ISO 26000, CSR to: „odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań (produkty, serwis, procesy) na społeczeństwo i środowisko, poprzez przejrzyste i etyczne zachowanie, które przyczynia się do zrównoważonego rozwoju, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa, bierze pod uwagę oczekiwania interesariuszy, jest zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania, jest spójne z organizacją i praktykowane w jej relacjach”⁵⁴. CSR dotyczyć może rozwiązań szczegółowych w działaniach firmy. Przykładowo wskazuje się na pozycjonowanie marek w ramach CSR. W modelu B. Brüggenwirtha pozycjo-

⁵² B. Pogonowska, *Etos człowieka biznesu. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, Warszawa 2004, s. 230.

⁵³ M. Kapias, *Odpowiedzialność moralna fundamentem odpowiedzialności społecznej organizacji*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność – aspekty teoretyczne i praktyczne*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, *Studia Ekonomiczne*, red. nauk. G. Polok, Katowice 2011, s. 19–38.

⁵⁴ I. Mendyk, B. Zdunek, *Pozycjonowanie marki oparte na idei CSR*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2012, nr 9, s. 3–12.

nowanie opiera się o atrybuty produktu (np. cechy ekologiczne czy zdrowotne), inspirację/wizję (np. wykorzystując komunikowanie swojej tożsamości), korzyści (np. oferowanie klientowi zdrowych produktów), wartości emocjonalne/styl życia⁵⁵. Podkreśla się także rolę komunikacji z interesariuszami, a I. Vormedal i A. Ruud na przykładzie sprawozdawczości ekologicznej wskazują, że tego typu działania służą legitymizacji przedsiębiorstwa (*licence to operate*)⁵⁶.

Odpowiedzialność może mieć charakter wymuszony – zarówno przez prawo, jak i zorganizowane grupy nacisku. Szczególnie istotna jest jednak odpowiedzialność o charakterze niewymuszonym, dobrowolnym. Odpowiedzialność biznesu odnosi się zarówno do wymagań, jak i oczekiwań społecznych. Wymagania społeczne dotyczą odpowiedzialności ekonomicznej i odpowiedzialności prawnej. Na wyższym poziomie znajduje się, jako oczekiwana przez społeczeństwo – odpowiedzialność etyczna. Jeszcze wyżej, jako pożądana przez społeczeństwo, znajduje się odpowiedzialność filantropijna⁵⁷.

Rozwój koncepcji CSR, począwszy od pierwszej pracy w roku 1930, a także metod badawczych prześledzili S. Taneja i współpracownicy. Analiza publikacji dotyczących CSR, obejmuje zakres czterech głównych tematów, to jest: odpowiedzialność społeczna, odpowiedzialność ekologiczna, etyka biznesu oraz zarządzanie interesariuszami⁵⁸.

E. Kolasińska zwraca uwagę, na pojęcie odpowiedzialności emocjonalnej w organizacji. Emocje są traktowane jako zasób niematerialny. Wiążą się z realizacją różnych procesów organizacyjnych, w tym dotyczą relacji z interesariuszami. Odpowiedzialność emocjonalna wiąże się z wysyłaniem emocji, ich absorpcji przez innych oraz ewentualnego odchylenia od wzorca normatywnego. Podkreśla się, że przejawy odpowiedzialności emocjonalnej powinny być zgodne z kulturą organizacyjną, sytuacją i stanowiskiem pracy. Emocje jednostek mają swoje związki z władzą w organizacji i ich statusem. Na odpowiedzialność emocjonalną wpływają kompetencje emocjonalne pracowników i ich inteligencja emocjonalna. Kompetencje emocjonalne mogą się przemieniać m.in.

⁵⁵ *Ibidem*.

⁵⁶ I. Vormedal, A. Ruud, *Sustainability Reporting in Norway – an Assessment of Performance in the Context of Legal Demands and Socio-Political Drivers*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, No. 4, s. 207–222.

⁵⁷ A.B. Carroll, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati 1993, s. 35.

⁵⁸ S.S. Taneja, P.K. Taneja, R.K. Gupta, *Researches in Corporate Social Responsibility: A Review of Shifting Focus, Paradigm And Methodologies*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, No. 3, s. 343–364.

w kapitał społeczny. Inteligencja emocjonalna przejawia się m.in. jako zdolność do odbierania zarówno własnych emocji, jak i emocji innych ludzi. Wiąże się z ich rozumieniem, a także odnosi się do zarządzania tymi emocjami⁵⁹.

Firmom małym i średnim (MŚP) trudno jest wdrażać praktyki CSR, przenosząc je na podstawie doświadczeń dużych przedsiębiorstw. F. Azmat i R. Samaratunge jako alternatywę CSR dla MŚP wskazują na odpowiedzialną przedsiębiorczość (*responsible entrepreneurship*). Działania w obszarze odpowiedzialności społecznej są realizowane w tym przypadku pod presją interesariuszy, głównie klientów, bez związków z moralnością czy ideologią. Na podstawie badań w dziewięciu krajach wskazuje się, że odpowiedzialne, wspólne praktyki MŚP mają charakter wewnętrzny i dotyczą głównie zasobów ludzkich i środowisko pracy. Mniejszą rolę odrywają wspólne praktyki zewnętrzne, związane ze współdziałaniem ze społecznościami lokalnymi i odnoszące się do środowiska naturalnego. Podkreśla się znaczenie motywacji dla MŚP, które mają charakter religijno-etyczny. Wraz ze zmniejszaniem się wielkości MŚP następuje także zmniejszenie jego chęci oddziaływania z lokalną społecznością w zakresie odpowiedzialności społecznej⁶⁰.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na polityczną legitymizację CSR, która zdaniem M. Zhao, nie jest jeszcze konceptem teoretycznym. Chodzi o legitymizację strategii firm w oparciu o CSR, uwzględniając relacje biznes–państwo, wykorzystując dostęp do zasobów państw. Wskazuje się na następujące możliwe strategie⁶¹:

- eksploracji, odkrywania (*exploration*), która polega na zmianie dotychczasowej strategii w kierunku nastawienia na wyniki społeczno-środowiskowe (związane ze środowiskiem naturalnym), np. w oparciu o partnerstwo państwo–biznes. Realizacja CSR ma charakter proaktywny, z występującymi rozwiązaniami innowacyjnymi. Odkrywane są zdolności państw oraz następować może poprawa decyzji państw w sferze publicznej, np. w zakresie edukacji czy ochrony zdrowia. Skutkiem są nowe regulacje, a także innowacyjne rozwiązania;
- eksploatacji (*exploitation*), która polega na zawłaszczaniu (zorganizowaniu) istniejącego układu polityki w obszarach społeczno-środo-

⁵⁹ E. Kolańska, *Odpowiedzialność emocjonalna w organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2012, nr 5, s. 32–35.

⁶⁰ F. Azmat, R. Samaratunge, *Responsible Entrepreneurship in Developing Countries*, „Journal of Business Ethics” 2009, Vol. 90, No. 3, s. 437–452.

⁶¹ M. Zhao, *CSR-Based Political Legitimacy Strategy: Managing the State by Doing Good in China and Russia*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 111, No. 4, s. 439–446.

wiskowym, m.in. przez współdziałanie i wspieranie działań państw i rządów, porozumienia z rządem, udział w projektach rządowych. CSR jest luźno związany z *core business*, wykorzystuje się przy tym rozwiązania konwencjonalne.

LEGITYMIZACJA ZACHOWAŃ MENEDŻERA, DECYZJE I PRZYWÓDZTWO

W literaturze poświęca się wiele miejsca modelom podejmowania decyzji. Przeglądu tychże modeli dokonali K. Martin i B. Parmar⁶². Wobec narastającej turbulencji w otoczeniu obserwuje się coraz częściej odchylenie od racjonalnego modelu podejmowania decyzji. Część badaczy uważa, że proces podejmowania decyzji ma zwykle charakter intuicyjny, ale z udziałem (wsparciem) procesu świadomego. Model oparty o świadome rozumowanie występuje przy decyzjach nowych, przy niskiej niepewności. Świadome działanie opiera się na dużej ilości wiedzy i powoduje racjonalne decyzje. Biznesowy model etycznego podejmowania decyzji proponuje J. Woiceshyn⁶³. Opiera się on o interakcje między rozumowaniem jako procesem świadomym, a intuicją jako procesem podświadomym. Interakcja zachodzi w oparciu zasady moralne w biznesie. Opisywane jest także podejmowanie decyzji w kontekście etycznym w oparciu o podstawy racjonalne. Jako etapy etycznego podejmowania decyzji wskazuje się w tym przypadku na: identyfikację wyniku (skutku) moralnego, dokonanie osądu moralnego, przyjęcie celu (intencji, zamiaru) moralnego, zaangażowanie w działanie moralne.

Wpływ na podejmowane decyzje ma profil etyczny menedżera, związany z wyznawanymi przez niego wartościami, a także indywidualne preferencje etyczne⁶⁴. W trudnych sytuacjach decyzyjnych może się pojawić dylemat etyczny, związany np. z konfliktem między przestrzeganiem norm etycznych a interesem ekonomicznym. Zachowania etyczne polegają wówczas na podporządkowaniu interesu przedsiębiorstwa na rzecz przestrzegania społecznych norm etycznych⁶⁵.

⁶² K. Martin, B. Parmar, *Assumptions in Decision Making Scholarship: Implications for Business Ethics Research*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 105, No. 3, s. 289–306.

⁶³ J. Woiceshyn, *A Model for Ethical Decision Making in Business: Reasoning, Intuition, and Rational Moral Principles*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, No. 3, s. 311–323.

⁶⁴ G.L. Casali, *Developing a Multidimensional Scale for Ethical Decision Making*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 104, No. 4, s. 485–497.

⁶⁵ B. Godziszewski, M. Haffer, M.J. Stankiewicz, S. Sudoł, *Przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka zarządzania*, Warszawa 2011, s. 428.

Decyzje są rozważane w kontekście problemu legitymizacji przez menedżerów założeń *sustainability*. T.E. Thomas i E. Lamm analizują zależności: postawy (nastawienia), intencje i zachowania. Podkreślają wpływ czynników poprzedzających (antecedencji) na podejmowane działania, także przez przedsiębiorstwa. Intencje menedżerskie rozpatrywane są w oparciu o teorię Ajzena⁶⁶, która zakłada, że zachowanie człowieka jest powodowane jego intencjami. Intencje są określane przez trzy czynniki: postrzeganą atrakcyjność, postrzegane normy społeczne (co wiąże się z ewentualną akceptacją społeczeństwa) oraz poczuciem możliwości i ograniczeń⁶⁷. T.E. Thomas i E. Lamm określili kilkanaście podstawowych wymiarów legitymizacji. Ich uwzględnienie w kontekście *sustainability* stanowi specyficzną formę innowacji menedżerskich. Charakter ocen menedżerskich może mieć podłoże pragmatyczne, moralne (oceny normatywne) lub poznawcze (*cognitive*). Poznawczy charakter jest związany ze rozumieniem (pojmowaniem) działań i polityki. W oparciu o agregację i interakcje trzech wymienionych ocen dokonywana jest legitymizacja.

Na podejmowane decyzje wpływa również typ przywództwa, związany z zachowaniami etycznymi. Etyczne przywództwo charakteryzuje⁶⁸: odpowiedzialność (możliwość wytłumaczenia – *accountability*), wzgląd i poważanie wobec innych, sprawiedliwość (bezstronność, *fairness*) i brak dyskryminacji, odpowiednie cechy (*character*), orientacja kolektywna (*collective*), organizacyjna i społeczna, otwartość (*openness*) i elastyczność (*flexibility*). Odpowiedzialność wiąże się z odpowiedzialnością osobistą, odpowiedzialnymi zachowaniami wobec innych, a także promowaniem etycznych zasad w organizacji. Jako odpowiednie cechy wskazuje się na uczciwość, prawość, solidność i szczerłość, a także wiąże się m.in. ze świadomością etyczną. Bierze pod uwagę równowagę/wpływ w dłuższym okresie (*sustainability/longer-term impact*). Orientacja kolektywna, organizacyjna i społeczna wiąże się z kolei z przedkładaniem interesu organizacji nad interes własny, a także z promowaniem pracy grupowej i kooperacji. Działanie we własnym interesie i nadużywanie władzy, oszukiwanie (zwodzenie) i brak uczciwości (w tym korupcja), brak odpowiedzialności (usprawiedliwienia), dostosowania się

⁶⁶ T.E. Thomas, E. Lamm, *Legitimacy and Organizational Sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 110, No. 2, s. 191–203.

⁶⁷ A. Kurczewska, *Intencje przedsiębiorcze, czyli co decyduje o przedsiębiorczości człowieka*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 10, s. 20–23.

⁶⁸ C.J. Resick, G.S. Martin, K.A. Keating, M.W. Dickson, H.K. Kwan, Ch. Peng, *What Ethical Leadership Means to Me: Asian, American and European Perspectives*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 101, No. 3, s. 435–457.

i przejrzystości, brak osobistych wartości, kodeksu moralnego i uprzejmości charakteryzują przywództwo nieetyczne. Takie przywództwo cechuje koncentracja wyłącznie na profitach lub korzyściach krótkoterminowych. Przejawia się ono uporem, zawężonym myśleniem, brakiem tolerancji.

Według A.B. Carroll w sytuacjach decyzyjnych, uwzględniając aspekt moralny, wybór etycznego działania zależy od interakcji czynników indywidualnych i środowiskowych⁶⁹. Najliczniej reprezentowane są zaś zachowania menedżerskie, oddzielające sądy moralne od decyzji zarządczych. Etyczne zachowanie wiąże się z psychologicznym dojrzewaniem człowieka. Przegląd poglądów dokonany przez J. Szczupaczyńskiego wskazuje, że w zależności od przyjętego modelu procesu podejmowanych decyzji wpływ czynników:

- może być traktowany łącznie, przy czym czynniki te mogą mieć różny charakter (zmienne psychologiczne, środowiskowe i sytuacyjne),
- może zachodzić w taki sam lub inny sposób, w zależności od realizowanej fazy procesu decyzyjnego, mianowicie: rozpoznanie moralnego komponentu sytuacji, ocena sytuacji pod kątem moralnym, intencja moralnego działania i działanie moralne.

Umiejscowienie ocen moralnych może zachodzić także w ramach racjonalności menedżerskiej. Badania w polskich firmach wskazują na występowanie trzech wzorców decyzji menedżerskich z pierwiastkiem moralnego wyboru. Najczęściej jest to menedżerska racjonalność, ale występują też przypadki moralnego działania, które sytuują wymiar moralny jako nadrzędny i autonomiczny wymiar wobec procesu zarządzania. Wskazywana jest także możliwość wystąpienia trzeciej perspektywy moralnej – indywidualnych korzyści⁷⁰.

Zarządzanie może być etyczne, etycznie neutralne lub nieetyczne⁷¹. W polskich przedsiębiorstwach wyodrębniono cztery perspektywy postrzegania związków między etyką a zarządzaniem⁷²:

- etyczne posłannictwo; przedsiębiorca zachowuje zgodności z osobistymi wartościami i opartą o te wartości etyczną misję. Opierając się na misji, następuje realizacja założeń CSR,

⁶⁹ A.B. Carroll, *In Search of the Moral Manager*, „Business Horizons” 1987, Vol. 30, No. 2, s. 7–15.

⁷⁰ J. Szczupaczyński, *Moralne aspekty podejmowania decyzji przez menedżerów liniowych w świetle badań jakościowych*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 3, s. 116–126.

⁷¹ A.B. Carroll, *In Search of the Moral Manager...*, s. 7–15.

⁷² J. Szczupaczyński, *Zarządzanie a etyka w opinii polskich przedsiębiorców*, „Przeгляд Organizacji” 2010, nr 10, s. 11–14.

- etyczny instrumentalizm; przedsiębiorca zarządza w sposób zgodny ze swoimi moralnymi zasadami. Brak jest elementów misyjnych. W większym stopniu występuje orientacja na interesariuszy niż na ogólne wartości. Nie występują wyraźnie związki z założeniami CSR. Zgodność z zasadami etycznymi ma swoje odzwierciedlenie w stylu przewodzenia.
- etyczny minimalizm: oznacza przestrzeganie minimalnych standardów etycznych, z podkreśleniem roli uwarunkowań zewnętrznych,
- aksjologiczny legalizm: przedsiębiorca opiera się o reguły oparte na profesjonalizmie, często wykorzystuje sprawdzone, profesjonalne wzorce postępowania, zarządza zgodnie z obowiązującym prawem i sformalizowanymi standardami etycznego postępowania. Określenie „aksjologiczny” wynika z faktu, że reguły i standardy mają swoje odzwierciedlenie w wartościach o charakterze środowiskowym.

LEGITYMIZACJA A SUSTAINABILITY I MODELE BIZNESU

A. Pabian zwraca uwagę, że *sustainability* to szczególny paradygmat współczesności, wywierający wpływ na działalność biznesową oraz na realizowane w jej ramach obszary funkcjonalne. Jest odpowiedzią na wzrost zagrożeń ekologicznych i społecznych. Nawiązuje do założeń rozwoju zrównoważonego. Wiąże się z realizacją koncepcji zrównoważenia w organizacjach gospodarczych, z podkreśleniem roli wrażliwości ekologicznej i społecznej pracowników różnych szczebli⁷³.

Według szerokiej definicji zaproponowanej przez W.M. Grudzewskiego, I.K. Hejduk i współpracowników, *sustainability* to zdolność przedsiębiorstwa do ciągłego uczenia się, adaptacji i rozwoju, rewitalizacji, rekonstrukcji i reorientacji⁷⁴. Podkreśla się, że prowadzi to do osiągnięcia trwałej i wyróżniającej pozycji na rynku, poprzez zmienność konstytuującą modele biznesu. Pojęcie *sustainability* można łączyć z pojęciem równoważenia, uwzględniając następujące fakty⁷⁵:

- nawiązując do teorii pola sił K. Lewina warto podkreślić, że procesy społeczne są efektem wzajemnego oddziaływania na siebie sił

⁷³ A. Pabian, *Działalność promocyjna w koncepcji sustainability*, „Marketing i Rynek” 2013, nr 8, s. 12–17.

⁷⁴ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości, zmiana paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Warszawa 2010, s. 26.

⁷⁵ A. Jabłoński, *op. cit.*, s. 34, 35, 39.

społecznych, a utworzona konfiguracja tworzy pole sił, zapewniając w danym momencie równowagę społeczną,

- występuje pojęcie równowagi organizacyjnej o charakterze materialnym i społecznym, wewnętrznym i zewnętrznym. Instrumentami równoważenia są: strategie (równoważenie organizacji z otoczeniem) i procedury (związane z równowagą wewnętrzną). Delegitymizacja organizacji i jej działań w otoczeniu wiąże się głównie z zakłóceniami równowagi społecznej⁷⁶,
- Center of Sustainability w roku 2004 określił zrównoważenie jako zdolność do nieprzerwanych działań w skali długoterminowej, cechą zrównoważenia jest bezterminowość; zwraca się uwagę na znaczenie zrównoważenia interesów różnych grup.

Według A. Jabłońskiego, *sustainability* oznacza zarządzanie, oparte na ciągłości biznesu i dłuższym czasie, z uwzględnieniem zdolności do reagowania na szybkie zmiany. Wiąże się to z permanentnym doprowadzaniem do stanu równowagi i zrównoważeniem w modelu biznesu, co pozwala realizować wyznaczone cele biznesowe przedsiębiorstwa. Pojęcie *sustainability* jest opisywane poprzez trójkąt (TPZ), zawierający w swoim środku punkt równowagi, oparty na oddziaływaniu trwałości (związanej m.in. z istnieniem w dłuższym czasie, ale też niepodlegania szybkim zmianom), podtrzymania (m.in. brak przerywania ciągłości), a także zrównoważenia, związanego z doprowadzaniem do stanu równowagi, ale również zapewnieniem tej równowagi. Trwałość można wiązać z relacją zarząd – udziałowcy – interesariusze, podtrzymanie odnosi się do relacji zrównoważenia ekonomicznego ze zrównoważeniem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Zrównoważenie odnosi się do relacji pomiędzy świadomym stosowaniem zasad społecznej odpowiedzialności biznesu a wartością interesariuszy, uwzględniając ich migrację. W literaturze wskazuje się, że zrównoważony biznes może być rozpatrywany z punktu widzenia zgodności pomiędzy kapitałem ekologicznym, społecznym i ekonomicznym dla zapewnienia równowagi ekonomicznej, kreowania efektywności oraz produktywności kapitału społecznego przedsiębiorstw, z uwzględnieniem ich społecznej odpowiedzialności⁷⁷.

Tworząc model biznesu można rozpatrywać proces uczenia się, uwzględniający odpowiedzialność i założenia etyki biznesu. Etyczne uczenie się organizacji stwarza możliwości radzenia sobie z oczekiwaniami otoczenia, w tym pozwala menedżerom rozwiązywać dylematy

⁷⁶ A.K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Warszawa 1989.

⁷⁷ A. Jabłoński, *op. cit.*, s. 41, 45, 348–349.

moralne występujące w sytuacjach decyzyjnych⁷⁸. We współczesnych modelach biznesu uwzględnia się występowanie sieci partnerów. Partnerzy ci wpływają na propozycje wartości rynkowej. Ponadto na tworzenie tej wartości wpływają kluczowe umiejętności – przez odpowiednią konfigurację działań⁷⁹. Sieć partnerów oddziałuje równocześnie zarówno na kluczowe umiejętności, jak i konfigurację działań⁸⁰. Według K. Wikströma i współpracowników, elementami modelu biznesu są: specyficzne kompetencje, kluczowe kompetencje i krytyczne zasoby (w grupie kompetencje i zasoby), a także relacje z otoczeniem i współpraca⁸¹. W budowie innowacyjnego modelu biznesu zakłada się, że sieci partnerów wpływają na propozycje wartości, a także na kluczowe działania, kluczowe zasoby i strukturę kosztów⁸².

A. Jabłoński proponuje, by skuteczne i efektywne wdrażanie modelu zrównoważonego biznesu oprzeć na trójkącie (3S): synergia (wykorzystując koncepcję CSR i zarządzania wartością przedsiębiorstwa), symbiozie (odnosząc się do egzystencji interesariuszy, bez niekontrolowanej utraty wartości przez jednych interesariuszy na rzecz innych) oraz symetrii (opartej na wzajemnym i systematycznym rozwoju składników potencjału przedsiębiorstwa, odnosząc się do równowagi między wnętrzem przedsiębiorstwa i jego otoczeniem). Model zrównoważonego biznesu może być tworzony przez połączenie koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu i koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa. Takie podejście wpływa bowiem na równoważenie potencjałów przedsiębiorstwa i prowadzi do wzrostu jego długoterminowej wartości. Przy tworzeniu tego modelu należy uwzględnić zarówno założenia teorii akcjonariuszy (*shareholders*), jak i interesariuszy (*stakeholders*). Jako instrumenty równoważenia wskazuje się tworzenie strategii, procedur, programów, budżetów, formalnych struktur biznesu, reguł działania, systemów, a także kultur organizacyjnych.

⁷⁸ J. Szczupaczyński, *Organizacyjne uczenie się jako proces etycznego rozwoju organizacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 12, s. 14–18.

⁷⁹ Jest to propozycja L. Palmen [w:] S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw. Od zarządzania zasobowego do procesowego*, Warszawa 2009, s. 95.

⁸⁰ H. Chesbrough, *Business Model Innovation: Opportunities and Barriers*, „Long Range Planning” 2010, Vol. 43, No. 2–3, s. 354–363.

⁸¹ K. Wikström, K. Artto, I. Kujala, I. Söderlund, *Business Models in Project Business*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, No. 8, s. 832–841.

⁸² H. Chesbrough, *op. cit.*, s. 354–363.

Nałożenie na siebie trójkątów 3S i TPZ pozwala na określenie luki niezrównoważenia, a idąc dalej – pozwala na wskazanie możliwych opcji strategicznych dla przedsiębiorstw⁸³. Warto zwrócić uwagę, że niezrównoważenie może mieć podłoże społeczne, co przekłada się na legitymizację organizacji.

PODSUMOWANIE

Współczesne przedsiębiorstwo, chcąc rozwijać się w sposób odpowiedzialny, a więc realizować równocześnie cele ekonomiczne, społeczne i ekologiczne, musi zapewnić sobie legitymizację tychże działań. Legitymizacja opierać się może na konkretnych koncepcjach i rozwiązaniach, przez tworzone modele biznesu, etyczność podejmowanych decyzji i odpowiednie strategie. Spadek aktywności w zakresie działań odpowiedzialnych społecznie może prowadzić do delegitymizacji przedsiębiorstwa.

⁸³ A. Jabłoński, *op. cit.*, s. 240–241, 272, 351–352, 388–393.

