

Andrzej Chodyński

ODPOWIEDZIALNY BIZNES W INTEGRUJĄCEJ SIĘ EUROPIE - ASPEKTY KULTUROWE

Wprowadzenie

W proces integracji europejskiej wkomponowują się podmioty gospodarcze – powszechnym zjawiskiem staje się fakt, że podmioty te działają równocześnie w wielu państwach europejskich. Ekspansja odbywa się jednak w oparciu o różne ścieżki rozwojowe. Na wejście do kolejnych państw europejskich decydują się przedsiębiorstwa funkcjonujące w konkretnym kraju w Unii Europejskiej, ale mamy także do czynienia z powszechnym zjawiskiem polegającym na tym, że na rynku Unii Europejskiej działają korporacje o charakterze globalnym. Do rozwiązania pozostaje problem dostosowania działań korporacji do warunków panujących na rynkach europejskich. W literaturze przedmiotu temat ten jest szeroko opisywany w ramach strategii internacjonalizacji przedsiębiorstw (korporacji). Szczególnie wiele uwagi poświęca się aspektom kulturowym internacjonalizacji oraz etapowości wchodzenia na kolejne rynki. W oparciu o wspólny zbiór wartości formułowane są koncepcje zarządzania podmiotami gospodarczymi nastawionymi na realizację celów społecznych i respektowanie potrzeb przyszłych pokoleń. W szczególności mamy do czynienia z koncepcjami odpowiedzialnego biznesu. Tego typu biznes realizuje nie tylko cele ekonomiczne, ale także – wychodząc poza zakres istniejących wymagań – cele społeczne i ekologiczne. Rozwiązania te nawiązują do koncepcji zrównoważonego rozwoju (*sustainable development*). Na poziomie podmiotów gospodarczych koncepcja równoważenia (*sustainability*) jest traktowana jako

zbliżona lub niemal tożsama z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu (przedsiębiorstw) – CSR (*corporate social responsibility*). W praktyce mamy do czynienia z dość powszechną realizacją koncepcji CSR przez korporacje.

W literaturze przedmiotu zwraca się uwagę, że międzynarodowe korporacje stanowią organizacje o dużym wpływie politycznym i społecznym, zaś ich działania społecznie odpowiedzialne są lokowane w obszarze wpływu politycznego¹. Przy podejmowaniu bieżących decyzji jako sposób docierania do informacji niezbędnych do budowania wizji rozwojowej w perspektywie średnio- i długookresowej przydatny może być *foresight*. Charakteryzuje się systematycznością i myśleniem przyszłościowym. W kontekście zrównoważonego rozwoju cechuje się antycypacją, partycypacją, kontekstem społecznym, sieciami partnerskimi, długookresową perspektywą oraz kulturą myślenia o przyszłości. W przypadku *foresightu* regionalnego uwzględnia się integrację interesariuszy skupionych wokół wspólnej wizji rozwojowej². Ze względu na fakt, że interesariusze są mocno wkomponowani w koncepcję CSR, to *foresight* można wykorzystać w decyzjach z nią związanych. W kontekście integracji europejskiej rozumienie regionu można wiązać z obszarami wykraczającymi poza teren jednego kraju, a interesariusze często mają charakter ponadnarodowy. W związku z tym sędzę, że realizacja CSR w oparciu o oczekiwania tych interesariuszy może służyć wzmocnieniu integracji europejskiej. Warto także podkreślić, że Komisja Europejska wskazuje wpływ CSR na konkurencyjność poszczególnych krajów, mając na uwadze wzrost kapitału społecznego, innowacyjności oraz kapitału ludzkiego³. Związek realizacji CSR z konkurencyjnością poszczególnych krajów potwierdzono w oparciu o badania w 19 krajach (w tym należących do Unii Europejskiej) przeprowadzonych w latach 2001–2006. Wpływ środowiska krajowego na odpowiedzialność przedsiębiorstw i realizację odpowiedzialnych praktyk analizuje się w oparciu np. o *National Corporate Responsibility Index* (NCRI). Do badań dotyczących społecznych działań na bazie CSR i innowacyjności poszczególnych państw wykorzystuje się z kolei narzędzie *National Corporate Social Performance* (NCSP), wskazując na znaczenie kultur poszczególnych krajów⁴.

Celem pracy jest zaprezentowanie poglądu o wpływie dużych podmiotów gospodarczych realizujących założenia społecznej odpowiedzialności biznesu i zrównoważonego rozwoju na procesy integracyjne w Unii Europejskiej w oparciu o przesłanki kulturowe. W opracowaniu wykorzystano krytyczny przegląd

¹ *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria i praktyka*, red. K. Obłój, A. Wąsowska, Warszawa 2014, s. 38, 41.

² H. Pachciarek, M. Szarek, *Koncepcja foresight w kontekście zrównoważonego rozwoju*, „*Ekonomia i Środowisko*” 2014, 3 (50), s. 89–98.

³ European Commission, *Communication from the commission on the European competitiveness report 2008*, Brussels EC, oraz European Commission: *European competitiveness report 2008*, Luxemburg EC.

⁴ I. Boulouta, Ch.N. Pitelis, *Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness*, „*Journal of Business Ethics*” 2014, Vol. 119, No. 3, s. 349–364.

poglądów związanych z koncepcjami zrównoważonego biznesu i CSR oraz ich powiązaniem z wartościami zawartymi w kulturze krajów Unii Europejskiej.

CSR i *sustainability* w koncepcji odpowiedzialnego biznesu

Organizacje są postrzegane jako odpowiedzialne, jeśli spełniają oczekiwania społeczne. W przypadku organizacji biznesowych, spełnienie tych oczekiwań w pierwszej kolejności odnosi się do ich interesariuszy, z podkreśleniem znaczenia odpowiedzialności niewymuszonej, dobrowolnej. Zdaniem Elżbiety Tarkowskiej odpowiedzialny biznes, uwzględniając w swojej działalności gospodarczej interesy społeczne, wartości ekologiczne oraz zasady etyczne, nie rezygnuje z realizacji własnych interesów⁵. Wskazuje się, że odpowiedzialność przedsiębiorstwa można wiązać nie tylko z odpowiedzialnością wobec wszystkich interesariuszy, ale także realizacją koncepcji zrównoważonego rozwoju, potrójnego fundamentu (*triple bottom line*), a także *sustainability business*⁶, opierających się na równoczesnej realizacji celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych.

Sustainability, rozumiana jako równoważenie, dotyczy także przedsiębiorstw. Minyu Wu wskazuje, że pojęcie *sustainability* wywodzi z tzw. raportu Brundtland (WCED, 1987), zaś odnosząc się do poziomu przedsiębiorstwa, wyraża pogląd, że *corporate sustainability* jest koncepcją podobną do CSR. Niektórzy autorzy uznają je nawet za tożsame. Podkreślając podobieństwo idei, zwraca się uwagę, że geneza ich rozwoju była różna⁷. Zbliżony pogląd wyrażają Neil Thompson i współpracownicy, którzy podkreślają, że założenia *sustainability* pochodzą od *sustainable development* (według *World Commission on Environment and Development*, WCED, 1987)⁸. CSR jest także traktowana jako wkład biznesu w realizację zrównoważonego rozwoju⁹. Społeczną odpowiedzialność biznesu można wiązać z koncepcją zrównoważonego rozwoju lub eksponować nacisk obywatelski związany z respektowaniem praw człowieka i budową społeczeństwa

⁵ E. Tarkowska, *Bogactwo i ubóstwo jako problem etyczny*, [w:] *Biznes, etyka, odpowiedzialność*, red. W. Gasparski, Warszawa 2013, s. 44–52.

⁶ A. Chodyński, *Odpowiedzialna przedsiębiorczość a relacje z interesariuszami w modelach biznesu*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. A. Chodyński, Kraków 2013, s. 11–32.

⁷ Minyu Wu, *Sustainability as stakeholder management*, [w:] *Critical studies on corporate responsibility, governance and sustainability*, Vol. 3: *Business and sustainability: concepts, strategies and changes*, ed. G. Eweje, M. Perry, Bingley 2011, s. 221–239.

⁸ N. Thompson, K. Kiefer, J.G. York, *Distinctions not dichotomies: exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship*, [w:] *Advances in entrepreneurship, firm emergence and growth*, Vol. 13: *Social and sustainable entrepreneurship*, ed. G.T. Lumpkin, J.A. Katz, Bingley 2011, s. 201–229.

⁹ M. Spence, J. Ben Boubaker Gherib, V. Ondoua Biwolé, *Sustainable entrepreneurship: is entrepreneurial will enough?*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 99, No. 3, s. 335–367.

obywatelskiego. Jako trzeci pogląd – wskazuje się na samoregulacyjne działania biznesu, z uwzględnieniem aspektów etycznych¹⁰. Nie negując znaczenia wymiaru ekonomicznego, kultura związana z CSR skupia uwagę na zrównoważeniu (*sustainability*) obszarów: społecznego i ekologicznego (*environmental*)¹¹. Realizacja *sustainability* w korporacji jest zależna od występujących systemów wartości i wiąże się z kulturą organizacji. Różne formy *corporate sustainability* mogą występować na kolejnych etapach rozwoju organizacji i mogą osiągać różne poziomy¹². Kultura organizacyjna wpływa także na rozumienie tego pojęcia – odbywa się to poprzez różne akcentowanie znaczenia aspektu ekonomicznego, społecznego i ekologicznego w ramach *corporate sustainability*. Kultura może bowiem podkreślać wartości hierarchiczne i biurokratyczne czy świadomość znaczenia praktyk korporacyjnych w odniesieniu do orientacji na cele organizacji¹³.

Koncepcja CSR i jej realizacja

Realizacja koncepcji CSR ma charakter globalny, implementacja odbywa się w oparciu o założenia przyjęte w skali globalnej pod patronatem organizacji międzynarodowych, w tym ONZ. W dyskusjach podkreśla się jednak, że słabością proponowanych rozwiązań jest fakt, że przyjęty wspólny system wartości nie znajduje jednoznacznej akceptacji w krajach wyraźnie zróżnicowanych kulturowo. W tej sytuacji realizacja CSR powinna relatywnie łatwiej następować w krajach o mniejszym zróżnicowaniu kulturowym, jak ma to miejsce w przypadku integrującej się Europy. Istotna w takim razie może być odpowiedź na pytanie o zróżnicowanie kultur krajów Unii Europejskiej i funkcjonujących przedsiębiorstw. W analizie tej przydatne mogą wyniki uzyskane metodą (w programie) GLOBE. W dalszym jednak ciągu aktualny pozostaje problem dostosowania kulturowego korporacji globalnych do warunków krajów Unii Europejskiej. Koncepcja CSR w szczególności podkreśla rolę interesariuszy. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na rolę szczególnego interesariusza, jakim jest państwo. W roku 2010 w aż 19 spośród 100 największych firm na świecie istotnym akcjonariuszem było właśnie państwo¹⁴. Sądzę, że stopień realizacji koncepcji CSR może być uzależniony od kilku istotnych kwestii:

¹⁰ J. Klimek, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w Polsce*, Toruń 2012, s. 323–326.

¹¹ F. Duarte, *Working with Corporate Social Responsibility in Brazilian companies: The role of managers' values in the maintenance of CSR cultures*, „Journal of Business Ethics” 2010, Vol. 96, No. 3, s. 355–368.

¹² M. van Marrevijk, M. Werre, *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2003, Vol. 44, No. 2/3, s. 107–119.

¹³ M.K. Linnenluecke, S.V. Russell, A. Griffiths, *Subcultures and sustainability practices: the impact on understanding corporate sustainability*, „Business Strategy and the Environment” 2009, Vol. 18, No. 7, s. 432–452.

¹⁴ *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria...*, s. 37.

- wpływu bliskości geograficznej, poznawczej, społecznej, instytucjonalnej i (niekiedy traktowanej jako oddzielna) organizacyjnej¹⁵ oraz relacyjnej¹⁶. Występuje też podział na bliskość geograficzną (która odnosi się nie tylko do przestrzeni geograficznej, ale także do wymiaru społecznego), przemysłową (podobieństwo i/lub komplementarność technologiczna), kulturową, organizacyjną i instytucjonalną. Sądzę, że z punktu widzenia integracji europejskiej szczególnie ważna jest bliskość kulturowa, która wiąże się z podobieństwem wartości, postaw oraz norm. Z kolei bliskość organizacyjna odnosi się do podobieństwa zasad koordynacji działań w organizacjach. Bliskość instytucjonalną charakteryzuje fakt, że aktorzy należący do wspólnoty korzystają z tych samych reguł postępowania.
- rozpatrywania integracji europejskiej i działających organizacji z uwzględnieniem pojęcia „terytorium”, które ze względu na swój dynamiczny, aktywny i czynny względem przedsiębiorstw w nim działających charakter wpływa na integrację podmiotów i stanowi warunek ich zakorzenienia. Dotychczasowy wymiar („przestrzeń”) jest postrzegany jako wykazujący charakter bierny, statyczny lub neutralny. Przestrzeń jest traktowana jedynie jako miejsce występowania mechanizmów rynkowych, a po wyczerpaniu pozytywnego oddziaływania określonych czynników związanych z lokalizacją przestaje być atrakcyjna dla inwestorów¹⁷.
- możliwości homogenizacji praktyk organizacyjnych na danym terytorium, w nawiązaniu do teorii instytucjonalnej¹⁸; rozpatrywany jest przymus (oparty m.in. na regułach prawnych, wpływach politycznych, ale także nieformalnych regułach postępowania), imitacje zachowań graczy głównych (jako efekt poszukiwań legitymizacji) oraz presja o charakterze normatywnym (jako pochodna norm profesjonalnych) stanowiąca podstawę tworzenia trwałych instytucji, a więc norm, prawa, regulacji czy zwyczajów (jako społecznych reguł gry)¹⁹.
- możliwości wpływu m.in. na transfer wiedzy i praktyk wewnątrz międzynarodowych korporacji w oparciu o założenia teorii instytucjonalnej; podnoszone jest m.in. w tym kontekście pojęcie dysonansu instytucjonalnego, wywołanego różnicami instytucjonalnymi (normatywnymi, poznawczymi i regulacyjnymi) między krajem pochodzenia i krajem wejścia²⁰.

¹⁵ R. Boschma, *Proximity and innovation: a critical assessment*, „Regional Studies” 2005, Vol. 39, No. 1, s. 61–74.

¹⁶ P. Klimas, *Wymiary bliskości w sieciach innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 4, s. 16–20.

¹⁷ A. Jewtuchowicz, *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Łódź 2005.

¹⁸ 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.

¹⁹ D. North, *Institutions, institutional change, and economic performance*, New York 1990.

²⁰ *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria...*, s. 40.

- zróżnicowania charakterów ładu korporacyjnego w różnych krajach, także Unii Europejskiej: rynkowego (typ anglosaski) lub sieciowego (charakterystyczny dla ładów niemieckiego, łańciskiego oraz japońskiego); można je rozpatrywać w kontekście roli społecznej odpowiedzialności i kultury zwiększonej odpowiedzialności na rzecz wzrostu społecznego zaufania do spółek i realizacji koncepcji interesariuszy (*stakeholders*), mając także na uwadze instytucjonalizację i stopień koncentracji własności korporacyjnej²¹. Zwraca się uwagę na związek CSR z nadzorem korporacyjnym (*corporate governance*). Obserwuje się, że koncentracja własności firm międzynarodowych (*multinational firms*) w Europie powoduje zubożenie ich polityki w zakresie CSR i pogorszenia jej realizacji. Wnioski te wysnuto na podstawie badań prawie 700 firm w 16 krajach europejskich (Austria, Belgia, Dania, Finlandia, Francja, Niemcy, Grecja, Włochy, Luksemburg, Holandia, Norwegia, Portugalia, Hiszpania, Szwecja, Szwajcaria i Wielka Brytania). Do analizy osiągniętej odpowiedzialności wykorzystano dane *Ethical Investment Research Service* (EIRiS)²².
- na realizację CSR, w tym na praktyki CSR wpływ ma zróżnicowanie instytucjonalne w różnych krajach, także europejskich (Unii Europejskiej), wywołane globalną dyfuzją norm i praktyk biznesowych. Ma to wpływ na realizację CSR w globalnych łańcuchach dostaw, ale rozpatruje się ten problem także w łańcuchach dostaw w Europie²³.
- CSR odgrywa pozytywną rolę w przemysłach (firmach) proeksportowych, na skutek oddziaływań zewnętrznych²⁴.

Rozpatrując problemy integracji europejskiej, warto zwrócić uwagę na znaczenie kapitału społecznego i zaufania. Można sądzić, że kapitał społeczny i zaufanie pozwalają na wykorzystanie wspólnego systemu wartości niezbędnego dla realizacji założeń odpowiedzialnego biznesu, którego implementacja nie opiera się jedynie na sformalizowanych zapisach zawartych w dokumentach firmy, ale stanowi punkt wyjścia do ciągłego przyjmowania przez firmy rozwiązań wychodzących naprzeciw oczekiwaniom społecznym. Takie przekonanie prowadzi do rozwiązań stawiających aspekty odpowiedzialności biznesu jako punkt wyjścia do dalszych rozważań związanych ze sferą ekonomiczną. Zaufanie i kapitał społeczny mogą

²¹ J. Jeżak, *Ład korporacyjny. Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Warszawa 2010.

²² D. Lammertjan, B. Scholtens, *Ownership concentration and CSR Policy of European Multinational Enterprises*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 118, No. 1, s. 117–126.

²³ L. Fransen, *The embeddedness of responsible business practice: exploring the interaction between national-institutional environments and corporate social responsibility*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 115, No. 2, s. 213–227.

²⁴ A. Khan, M.B. Muttakin, J. Siddiqui, *Corporate governance and corporate social responsibility disclosures: evidence from an emerging economy*, „Journal of Business Ethics” 2013, Vol. 114, No. 2, s. 207–223.

sprzyjać lokalnemu zakorzenieniu korporacji działających na globalnym rynku. Kapitał społeczny można wiązać z przewagą lokalizacyjną (typ L) w modelu OLI²⁵, opartym na eksploatacji przewagi zasobowej i aktywów firmy, pojęcie to jest także przydatne przy rozważaniach o dystansie psychicznym np. w modelu internacjonalizacji Uppsala²⁶ i koniecznej wiedzy na obcych rynkach. Wynika to z faktu, że poziom zaufania (jako element kapitału społecznego) jest powiązany z inwestycjami w różnych krajach²⁷. Z kolei teoria LLL (*Learning, Linking, Leveraging*) tłumaczy umiędzynarodowienie firm z rynków rozwijających się w procesie pozyskiwania zasobów uczeniem się, realizacją wspólnych przedsięwzięć, aliansami i kooperacją z dojrzałymi przedsiębiorstwami dla ekspansji na rynki dojrzałe²⁸. W badaniach umiędzynarodawiania, w ramach koncepcji zasobowej traktującej przedsiębiorstwo jako wiązkę zasobów, kapitał społeczny stanowi istotną zmienną²⁹. Źródłem kapitału społecznego jest sieć relacji. Tworzenie tego kapitału opiera się na grupie podmiotów społecznych (*entitles*) stanowiących część jakiejś struktury społecznej, ułatwiających działania wspólne w ramach tej struktury. Przy opisie kapitału społecznego uwzględnia się stosunki władzy, normy i zaufanie³⁰. Jako źródła kapitału społecznego wskazuje się zinternalizowane wartości, solidarność grupową, wzajemną wymianę oraz zaufanie³¹. Zaufanie jest postrzegane także jako istotny warunek realizacji CSR³². Podkreśla się przy tym, że warunkiem zaufania może być przestrzeganie wartości uznawanych za wspólne. Przejawiają się one jako normy bądź wspólna przeszłość czy moralność. Wartości odnoszą się stabilnych i długotrwałych wartości podstawowych oraz wartości obowiązkowych. Wartości mogą być wbudowane w osobowość organizacji. Wartości obowiązkowe stanowią uwarunkowane kulturowo i geograficznie minimalne standardy dotyczące warunków pracy. Obserwuje się także wartości aspiracyjne, niezbędne dla rozwoju firmy, oraz wartości samoistne, pojawiające się spontanicznie, bez udziału najwyższego

²⁵ Zarządzanie międzynarodowe. Teoria..., s. 84, 231.

²⁶ J.V. Johanson, J.E. Vahlne, *The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitments*, "Journal of International Business Studies" 1977, Vol. 8, No. 1, s. 25–34.

²⁷ S.K. Knack, P. Keefer, *Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation*, "The Quarterly Journal of Economics" 1997, Vol. 112, No. 4, s. 1251–1288.

²⁸ J.A. Mathews, *Dragon multinationals: new players in 21st century globalization*, „Asia Pacific Journal of Management” 2006, Vol. 23, No. 1, s. 5–27.

²⁹ S.L. Newbert, *Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research*, „Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28, nr 2, s. 121–146.

³⁰ J.S. Coleman, *Social capital in the creation of human capital*, „The American Journal of Sociology” 1988, Vol. 94, No. 1, s. 95–120.

³¹ A. Portes, *Social capital: its origins and application in modern sociology*, „Annual Review of Sociology”, 1998, Vol. 24, No. 1, s. 1–24.

³² A. Chodyński, W. Huszлак, *Determinants of corporate social responsibility (CSR). Implementation in companies*, [w:] *Socially responsible business*, ed. by D. Fatuła, B. Krstić, Kraków 2014, s. 23–42.

kierownictwa. Wartości aspiracyjne podlegają uzupełnianiu³³. Tworzenie zaufania ma swoje odniesienie kulturowe. Obserwuje się wpływ narodowych czynników kulturowych oraz norm i standardów postępowania³⁴.

Uwarunkowania kulturowe CSR

Pojęcie kultury narodowej i organizacyjnej jest obszernie opisywane w literaturze przedmiotu. W publikacji Joanny Mróz omówiono wymiary kultur narodowych proponowanych przez różnych badaczy, mianowicie: dystans władzy (egalitaryzm–hierarchia), orientacja społeczna (indywidualizm–kolektywizm), struktura klasowa, rozwiązywanie problemów, style myślenia (uniwersalizm–pragmatyzm), styl podejmowania decyzji (autokratyczny, demokratyczny), koncepcja osiągnięć (pieniądze–samorealizacja), komunikacja (nisko–wysokokontekstowa), status społeczny (zależny od klasy-rangi), więzi pokrewieństwa, unikanie niepewności, męskość–kobiecość, orientacja czasowa, asertywność, orientacja humanistyczna, równość płci, autonomia–zakorzenienie, mistrzostwo–harmonia, emocjonalność–powściągliwość, stosunek do otoczenia oraz wycinkowość–całościowość (sprawy zawodowe i prywatne). Zanalizowano także występowanie elementów kultury organizacyjnej u różnych autorów, grupując je na trzech poziomach: widocznych i uświadamianych przejawów kultury (artefakty werbalne, behawioralne i fizyczne), norm i wartości oraz na poziomie założeń niewidocznych i nieuświadomionych³⁵.

W literaturze wskazuje się także na inne wymiary, w tym np. na wewnątrz- lub zewnątrzsterowność³⁶. Analizuje się także stosunek do przyrody jako wymiar kultury organizacyjnej. Zakłada się, że albo otoczenie jest kontrolowalne (podejście wewnątrzsterowne), albo – w przypadku zewnątrzsterowności – stosunek do środowiska naturalnego wiąże się akceptacją wpływu otoczenia wraz z założeniem dostosowania się do niego³⁷.

CSR jako koncepcja oparta na tworzeniu pewnych ogólnych reguł postępowania i ujednolicenia zachowań w sferze społecznej i ekologicznej ma problem polegający na tym, że kultury różnych państw i grup państw różnią się między sobą i zachowania oparte o CSR nie muszą spotykać się z powszechną akceptacją.

³³ P. Lencioni, *Make your values mean something*, „Harvard Business Review” 2002, Vol. 80, No. 7, s. 113–117.

³⁴ P.M. Doney, J.P. Cannon, M.R. Mullen, *Understanding the influence of national culture on the development of trust*, „The Academy of Management Review” 1998, Vol. 23, No. 3, s. 601–620.

³⁵ J. Mróz, *Kwestie metodyczne badań kulturowych w organizacjach*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161), s. 147–161.

³⁶ R. Wolniak, *Czynniki kulturowe w polskich organizacjach*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 11, s. 18–21.

³⁷ M. Rozkwitalska, *Zarządzanie międzynarodowe a modele zarządzania: amerykański, azjatycki, europejski, globalny*, „Organizacja i Kierowanie” 2008, nr 2 (132), s. 79–102.

Z drugiej strony w strefach, w których występuje podobieństwo kulturowe, realizacja zasad CSR może być traktowana jako narzędzie integracji. Należy jednak brać pod uwagę to, że w związku z procesami globalizacji i internacjonalizacji przedsiębiorstw ich oddziały lub filie (działające w ramach korporacji) mogą funkcjonować w różnych strefach kulturowych.

W literaturze przedmiotu występowaniu różnych kręgów kulturowych poświęca się sporo uwagi. Mamy zatem podział na kręgi: anglosaski, germański, nordycki, bliskowschodni, arabski, dalekowschodni, latynoamerykański, latynoeuropejski oraz na państwa o kulturach nietypowych³⁸. Kraje Unii Europejskiej można przypisać do kilku spośród wymienionych kręgów. Zwraca się uwagę na podobieństwo praktyk CSR krajów europejskich: między Włochami i Hiszpanią oraz Belgią i Francją. Pojęcie interesariuszy odnoszone jest w tych przypadkach do interesariuszy pierwszoplanowych, a więc głównie pracowników, dostawców i klientów, we Włoszech odnosi się je czasem do społeczności lokalnej, a dla dużych korporacji dotyczy ono także organizacji non-profit³⁹. Włochy, Hiszpania, Belgia i Francja zaliczane są do kręgu kultury latynoeuropejskiej. Inicjatywą GLOBE – międzynarodowymi badaniami kultur – objęto 62 społeczności, 17 tysięcy menedżerów średniego szczebla w 950 przedsiębiorstwach, w trzech sektorach gospodarki (telekomunikacja, przemysł spożywczy i usługi finansowe). Badania pozwalają na zróżnicowanie kultur zarówno organizacji, jak i społeczeństw, częściowo uwzględnia się także zróżnicowanie kulturowe poszczególnych państw. Na podstawie badań wyodrębniono dziewięć grup krajów podobnych kulturowo (tzw. Cluster Globe) o kulturach: angielskiej, Europy Łacińskiej, nordyckiej, germańskiej, Europy Wschodniej, Ameryki Łacińskiej, Azji konfucjańskiej, Bliskiego Wschodu, Azji Południowej oraz afrykańskiej. Jako wymiary kultury krajów przyjęto: unikanie niepewności, dystans władzy, kolektywizm instytucjonalny, kolektywizm grupowy, równouprawnienie płci, asertywność, orientację przyszłościową, orientację zadaniową i orientację humanitarną. Ta ostatnia związana jest z uczciwością i życzliwością oraz altruizmem. W kulturze angielskiej i w kulturze Europy Łacińskiej występuje dążenie m.in. do wysokiego poziomu kolektywizmu grupowego, orientacji przyszłościowej i humanitarnej oraz równouprawnienia płci. Podobne wyniki uzyskuje się dla kultury nordyckiej. Dla kultury germańskiej obserwuje się wysoki poziom w dążeniu do orientacji humanitarnej, „kolektywizmu grupowego” i unikania niepewności⁴⁰. Orientacja humanitarna, ale także „kolektywizm grupowy” (dotyczy więzi, lojalności i wspólnoty jednostki z rodziną i organizacją; może mieć, jak sądzę, odniesienie do postrzegania roli interesariuszy),

³⁸ S. Ronen, *Comparative and multinational management*, New York 1986.

³⁹ H.J. Schlierer, A. Werner, S. Signori, E. Garriga, H. von Weltzien Hoivik, A. von Rossem, Y. Fassin, *How do european SME owner-managers make sense of „stakeholder management”?: insights from a cross-national study*, „Journal of Business Ethics”, 2012, Vol. 109, No. 1, s. 39–51.

⁴⁰ M. Komor, *Charakterystyka Country Cluster według wymiarów kultury Globe*, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 2 (155), s. 99–119.

równouprawnienie płci i orientacja przyszłościowa (co można wiązać z odpowiedzialnością za przysze pokolenia) mają swoje odniesienie do założeń CSR. Analiza Moniki Klimczok wskazuje, że kraje skandynawskie, Niemcy, Wielka Brytania i Austria są nastawione egalitarnie i demokratyczne, co wiąże się z akceptacją małego dystansu władzy. Duży dystans władzy, przejawiający się m.in. akceptacją silnego zróżnicowania społecznego i majątkowego z podkreśleniem roli władzy występuje we Francji, Włoszech, Belgii, Hiszpanii i Portugalii. Akceptacja ryzyka występuje w kulturze brytyjskiej, irlandzkiej, szwedzkiej i duńskiej. Krajami unikającymi ryzyka są: Grecja, Portugalia, Niemcy, Austria, Francja i Włochy. Kultury: francuską, holenderską i angielską cechuje indywidualizm, a kulturę Grecji i Portugalii – kolektywizm.

Kultury kobiece, nastawione m.in. na bezpieczeństwo i stosunki międzyludzkie, są charakterystyczne dla państw skandynawskich i Holandii. W Austrii, Niemczech i Wielkiej Brytanii występuje kultura męska, nastawiona na agresywność i sukces⁴¹. Według Radosława Wolniaka w Polsce jako dominujące tendencje można wskazać: kolektywizm, osiąganie statusu, zewnątrzsterowność, negatywny stosunek do niepewności i mały dystans wobec władzy⁴². To, że kulturę polską cechuje wysoki wskaźnik unikania niepewności, średni indywidualizm oraz niski wskaźnik orientacji długookresowej, zbliża nas do kultury japońskiej bardziej niż do amerykańskiej (USA)⁴³. Ważne jest, że kulturę narodową można traktować jako czynnik zewnętrzny, wpływający na kulturę ulokowanego tam podmiotu gospodarczego. Opisany jest także europejski sposób widzenia świata, uwzględniający m.in. potrzebę bezpieczeństwa, stabilizacji oraz poczucia odpowiedzialności społecznej oraz przekonanie, że podstawowym celem biznesu nie jest maksymalizacja zysku. Równocześnie występuje brak zaufania do autorytetów i władzy⁴⁴.

Analizując kulturę organizacji (grupy ludzi), w różny sposób można odnosić się do wpływów zewnętrznych. George Stonehouse i współautorzy twierdzą, że kultura jest

zbiorem wierzeń, zwyczajów, praktyk i sposobów myślenia, które [ludzie] dzielą między sobą przez wspólne przebywanie i pracę. Jest to zbiór założeń wykorzystywanych we wzajemnych interakcjach, które ludzie po prostu akceptują, nie kwestionując ich. Postrzegalne aspekty kultury grupy ludzkiej przybierają formę rytualnego zachowania, symboli, mitów, opowieści, dźwięków i artefaktów⁴⁵.

⁴¹ M. Klimczok, *Wpływ kultury organizacyjnej państw europejskich i azjatyckich na poziom zarządzania w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie” 2015, z. 1, s. 49–60.

⁴² R. Wolniak, *op. cit.*

⁴³ A. Glińska-Noweś, *Zarządzanie wiedzą jako artefakt kulturowy*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 2, s. 17–20.

⁴⁴ *Kapitał ludzki a kształtowanie przedsiębiorczości*, red. M. Juchnowicz, Warszawa 2004, s. 88.

⁴⁵ G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell, T. Purdie, *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, tłum. M. Albigowski, J.F. Dąbrowski, Warszawa 2001, s. 47.

W tym podejściu nie występuje akcentowanie wpływów zewnętrznych. Jednak w spojrzeniu Edgara Scheina na kulturę organizacyjną stanowi ona układ podstawowych założeń, które grupa przyswoiła sobie podczas dostosowania się do otoczenia oraz wewnętrznej integracji⁴⁶. Funkcjonuje też pojęcie związane z kulturą CSR (*CSR culture*), eksponującą znaczenie *sustainability*, wskazującą, że przedsiębiorstwo powinno być etyczne, godziwe i transparentne w relacjach z grupami społecznymi. *Sustainability* podkreśla znaczenie równoważenia obszarów społecznego i ekologicznego⁴⁷.

Znany jest model kultury organizacyjnej Kima Camerona i Roberta Quinna, w którym wyróżnia się cztery typy kultur: hierarchii, rynku, klanu i adhokracji. Podstawą wydzielenia jest analiza relacji elastyczność–stabilność oraz orientacja zewnętrzna – orientacja wewnętrzna⁴⁸.

Kultura organizacji w literaturze światowej jest opisywana np. z punktu widzenia wewnętrznych relacji w przedsiębiorstwie w ujęciu uspołecznienie–solidarność, co prowadzi do wydzielenia kultur: sieciowej, fragmentarycznej, wspólnotowej i wyrachowanej⁴⁹. Można sądzić, że działaniom na rzecz CSR będzie sprzyjał typ kultury wspólnotowej, opartej na wysokim uspołecznieniu i dużej solidarności, uwzględniający związek z misją organizacji. Ewa Masłyk-Musiał opisuje kultury korporacyjne prezentowane przez różnych autorów. Z perspektywy rynku proponuje się wyróżnienie czterech następujących typów kultur organizacyjnych z uwagi na ryzyko podejmowanych działań i szybkość informacji zwrotnej z rynku: hazardowej, indywidualistów, rutyniarzy i wyważonej. Występuje też propozycja podziału kultur na kulturę władzy, zadań, ról i osobistą. Kulturą zadań charakteryzują się kraje skandynawskie, a kulturę ról można przypisać grupie niemieckiej⁵⁰. Magdalena Rojek-Nowosielska podjęła próbę określenia zależności między kulturą organizacyjną a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa. Wykorzystała do tego celu typologię H. Igora Ansoffa oraz Czesława Sikorskiego. H.I. Ansoff w oparciu o określone kryteria wydzielił kultury: stabilną, reaktywną, antycypacyjną, eksploracyjną i kreatywną⁵¹. Z kolei C. Sikorski w oparciu o skale postaw: lokalnych–kosmopolitycznych oraz konserwatywno–proinnovacyjnych wydzielił cztery typy kultur organizacyjnych: o orientacji defensywnej, adaptacyjnej, zorientowanej na dominację oraz zorientowanej na niezależność⁵². Autorka wskazuje, że

⁴⁶ E. Schein, *Organizational culture and leadership*, San Francisco 1992.

⁴⁷ F. Duarte, *op. cit.*

⁴⁸ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, tłum. B. Nawrot, Kraków 2003.

⁴⁹ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi strategicznej*, Warszawa 2005, s. 316–321.

⁵⁰ E. Masłyk-Musiał, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa 2000, s. 48–52.

⁵¹ H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, tłum. K. Obłój, J.N. Sajkiewicz, Warszawa 1985, s. 161.

⁵² C. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Łódź 1990, s. 144.

z punktu widzenia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw wartymi rozważenia są kultury: antycypacyjna, eksploracyjna i kreatywna (według H.I. Ansoffa) oraz adaptacyjna (według C. Sikorskiego)⁵³.

Katarzyna Klimkiewicz wyraża pogląd, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa stanowi wyraz kultury organizacyjnej. Podkreśla, że realizacji takiej odpowiedzialności sprzyjają kultury „miękkie”, nakierowane nie na władzę, lecz argumentację. Zwraca uwagę, że przedsiębiorstwa mogą wykazywać się aktywnością w zakresie społecznej odpowiedzialności tylko w wybranych aspektach swojej działalności. Na tym tle porównuje poglądy Davida Wheelera i współpracowników oraz Kunal Basu i Guido Palazzo⁵⁴. Zdaniem D. Wheelera i współpracowników wartości związane z kulturą organizacyjną w aspekcie społecznej odpowiedzialności są tworzone na trzech poziomach kultury przedsiębiorstwa: kultury zgodności (*compliance culture*, poziom 1), kultury opartej na kształtowaniu relacji (*relationship culture management*, poziom 2) oraz zrównoważonej kultury organizacyjnej (*sustainable organization culture*, poziom 3). Na poziomie 2 uwzględniane są już oczekiwania interesariuszy, a poziom 3 charakteryzuje się integracją i synergią z otoczeniem w oparciu o wartości społeczne, ekologiczne i ekonomiczne⁵⁵. Typy przedsiębiorstw mogą być także wydzielane ze względu na następujące czynniki, wskazane przez K. Basu i G. Palazzo: spójność działań w obszarze CSR ze strategią oraz spójność CSR z wartościami zakorzenionymi w podmiocie gospodarczym⁵⁶.

W państwach Unii Europejskiej różne są poglądy na rolę interesariuszy (w tym właścicieli) z punktu widzenia celów i interesów przedsiębiorstwa. W badaniach prowadzonych przed rokiem 2000 wynika, że na zysk jako jedyny cel przedsiębiorstwa wskazuje 11% respondentów we Francji, 24% w Niemczech, 25% we Włoszech, 33% w Holandii i aż do 34% w Belgii. Dla porównania wynik z USA to 40%. Ciekawe, że mimo związków kulturowych USA i Wielkiej Brytanii w tym ostatnim kraju wskaźnik ten wynosi 26%⁵⁷. Pozytywnej odpowiedzi na pytanie, czy przedsiębiorstwo działa jedynie w interesie udziałowców, udzieliło

⁵³ M. Rojek-Nowosielska, *Wpływ kultury organizacyjnej na odpowiedzialność społeczną przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2005, nr 6, s. 70–78.

⁵⁴ K. Klimkiewicz, *Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa jako wyraz kultury organizacyjnej*, [w:] *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Metodyka, narzędzia, ocena*, red. Z. Pisz, M. Rojek-Nowosielska, Wrocław 2011, s. 136–145 (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 156).

⁵⁵ D. Wheeler, B. Colbert, R.E. Freeman, *Focusing on value: reconciling corporate social responsibility, sustainability and a stakeholder approach in a network world*, „*Journal of General Management*” 2003, Vol. 28, No. 3, s. 1–28.

⁵⁶ K. Basu, G. Palazzo, *An inductive typology for corporate social responsibility*, „*Academy of Management Proceedings*”, 2005, s. C1–C6.

⁵⁷ Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars, *Siedem kultur kapitalizmu*, tłum. D. Gostyńska, Warszawa 1998, s. 38.

prawie 76% respondentów w USA i ok. 71% w Wielkiej Brytanii. W przypadku Francji i Niemiec wielkości te osiągały odpowiednio: 22% i około 17%⁵⁸.

Podkreślanie roli interesariuszy innych niż udziałowcy oraz wskazywanie na znaczenie celów pozaekonomicznych przedsiębiorstw stanowi znacząca przesłankę do tworzenia wspólnoty kulturowej państw Unii Europejskiej opartej na założeniach CSR. Hans-Jörg Schlierer i współpracownicy analizują zarządzanie interesariuszami na przykładzie sześciu krajów europejskich w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw. Zbadano strukturę wiedzy lub model mentalny właścicieli małych firm. Model mentalny odnosi się do procesu informacji, sensownych (sensu) działań (*make sense*) i podejmowania decyzji. Odpowiedziano na pytanie, jak właściciele (menedżerowie) widzą sensowne działania w zarządzaniu interesariuszami. Percepcja ze strony właścicieli zależy od struktur instytucjonalnych w danym kraju oraz – co jest istotne z punktu widzenia tematyki niniejszego opracowania – od uwarunkowań kulturowych⁵⁹.

Warto zwrócić uwagę na rolę CSR (uwzględniając kultury organizacyjne) w przypadku różnego typu działań dywersyfikacyjnych przedsiębiorstw na globalnym rynku. Realizacja założeń CSR może ułatwiać integrację wewnętrzną podmiotów gospodarczych np. w przypadku fuzji czy przejęć. Na aspekt kulturowy wrogich przejęć zwracają uwagę Bogdan Nogalski i Edyta Tsen-Tatula⁶⁰. Postrzeganie kultury kraju partnera ma także wpływ na zachowania polskich przedsiębiorstw⁶¹.

Podsumowanie

Odnosząc się do działań na globalnym rynku warto podkreślić, że około 90% produkcji i handlu dobrami oraz usługami o wysokiej wartości dodanej obejmuje triadę rynków Europy, Ameryki Północnej i Azji Południowo-Wschodniej. Przy tych rozważaniach podkreśla się jednak występowanie zróżnicowania kulturowego i instytucjonalnego. Stany Zjednoczone są kojarzone z koncepcją wolnego rynku, Europa – ze społeczną gospodarką rynkową, a kraje Azji – z sieciami kooperacji i kolektywizmem⁶². Dla tych różniących się między sobą obszarów podejmowane są próby ujednoczenia zachowań podmiotów gospodarczych w ramach ich społecznej odpowiedzialności. W przypadku integracji europejskiej istotną rolę mogą odgrywać podmioty gospodarcze, których kultura organizacyjna uwzględ-

⁵⁸ B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Warszawa 1999, s. 25–26.

⁵⁹ H.J. Schlierer et al., *op. cit.*

⁶⁰ B. Nogalski, E. Tsen-Tatula, *Akulturacyjność w warunkach wrogiego przejęcia*, „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2012, nr 1, s. 66–76.

⁶¹ L. Danik, *Postrzeganie kultury kraju partnera a zachowanie polskich przedsiębiorstw podczas współpracy z kontrahentami z Chin i Niemiec*, „Marketing i Rynek” 2014, nr 10, s. 19–26.

⁶² *Zarządzanie międzynarodowe. Teoria...*, s. 14.

nia wspólne wartości, realizując założenia odpowiedzialnego biznesu opartego na koncepcji *sustainability* i CSR.

Responsible business in the integrating Europe: cultural aspects

Responsible business is created based on pursuit of common values, including those that are characteristic of the integrating Europe. Integration is affected by cultural diversity of individual countries. It translates into organisational cultures of the individual business entities that are functioning in the European market. In particular, the organisational culture is important in the corporations functioning in the global market, and executing processes of internationalisation of their activities. The concept that takes into account common values irrespective of the place of executing business activities is CSR (*corporate social responsibility*). CSR refers to simultaneous pursuit of social, ecological and economic objectives. The premises of CSR have been adopted by the international community. In the European Union market, this concept may be conducive to integration processes through the execution of common European values by companies, based on the expectations of their shareholders. The paper analyses the effect of cultures of European countries as well as the effect of governments of particular countries on management in companies and local conditions on the execution of CSR. Execution of CSR, as well as taking into consideration the *sustainability* premises, may constitute the basis for creation of responsible business.

Key words: responsible business, European integration, culture