

Aleksander Kisil
Joanna M. Moczydłowska

WRAŻLIWOŚĆ ORGANIZACJI JAKO WARUNEK IMPLEMENTACJI KONCEPCJI DOBRA WSPÓLNEGO NA POZIOMIE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

WPROWADZENIE

Wrażliwość może być rozpatrywana zarówno w perspektywie ekonomicznej, jak i psychologicznej, filozoficznej czy socjologicznej. Uwzględniając wszystkie wymienione perspektywy, autorzy skupiają uwagę na subdyscyplinie zarządzania kapitałem ludzkim, podejmując próbę wykazania, że współczesne organizacje gospodarcze funkcjonujące w turbulentnym, niepewnym otoczeniu mogą dobrze działać stając się organizacjami wrażliwymi i dążąc do implementacji idei dobra wspólnego. Artykuł ma charakter teoriopoznawczy. Jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat wrażliwości organizacji w ujęciu interdyscyplinarnym oraz przedstawienie autorskiej propozycji mierników wrażliwości organizacji w odniesieniu do jej pracowników. Autorzy pragną zwrócić uwagę na wrażliwość społeczną, która nakazuje postrzeganie organizacji jako zbiorowości aspirującej do bycia wspólnotą, czyli zbiorem ludzi realizujących wspólne cele na podstawie wspólnych wartości i standardów działania, a nawet więcej – budujących trwałe dobro wspólne.

1. WRAŻLIWOŚĆ SPOŁECZNA ORGANIZACJI

Problematyka wrażliwości podejmowana jest przez psychologów, pedagogów, przedstawicieli nauk medycznych i ekonomicznych, jednak prekursorów naukowej analizy wrażliwości należy poszukiwać wśród filozofów. Na gruncie filozofii, wrażliwości przypisuje się na tyle duże znaczenie, że wskazuje się ją wręcz jako

czynnik wyodrębniający człowieka spośród innych przedstawicieli świata natury¹. Być może pośrednio jest to odpowiedź na pytanie, dlaczego wrażliwość jest tak mocno eksplorowanym przedmiotem badań także na gruncie psychologii.

1.1. Wrażliwość – ujęcie psychologiczne

Psychologowie, precyzując swoje rozumienie istoty wrażliwości, wyodrębniają wrażliwość emocjonalną, wrażliwość sumienia, wrażliwość na bodźce pojawiające się w otoczeniu człowieka i wrażliwość społeczną. Trudno jednoznacznie ocenić, czy wrażliwość to cecha pozytywna, czy negatywna. Dotyczy to zwłaszcza wrażliwości emocjonalnej, utożsamianej z wysoką reaktywnością emocjonalną; niekiedy osoby wrażliwe postrzegane są jako słabe psychicznie i delikatne, a nawet neurotyczne, a więc zbyt łatwo ulegające emocjom.

Poziom reaktywności emocjonalnej człowieka ma niebagatelne znaczenie dla jego zachowań w środowisku pracy. Ludzie nisko reaktywni jako osoby poszukujące stymulacji, chcąc zapewnić sobie optymalny poziom pobudzenia, są bardziej aktywni. Ludzie wysoko reaktywni w tym samym celu, czyli zapewnienia sobie optymalnego poziomu pobudzenia, raczej unikają stymulacji i wolą spokojniejsze środowiska². Z kolei wrażliwość sensoryczna to zdolność jednostki do reagowania na bodźce zmysłowe o małej wartości stymulacyjnej. Operacyjnie definiuje się ją jako minimalną wielkość bodźca zdolną wywołać ledwo dostrzegalne wrażenie.

W perspektywie tematu najważniejsza jest wrażliwość społeczna jednostki i wrażliwość sumienia. Wiążą się one ze spójnym i zinterioryzowanym systemem wartości oraz takimi cechami, jak: empatia, wyrozumiałość i subtelność. Wrażliwość społeczna to: „wrażliwość na wpływy społeczne, uleganie naciskom innych, koncentracja na partnerze interakcji, tendencja do ulegania wymogom sytuacji, aktywność niewykraczająca poza akceptowane normy”³. Tak rozumiana wrażliwość ma niebagatelny wpływ na jakość kontaktów międzyludzkich. Z jednej strony traktowana jest jako świadectwo dojrzałości rozwojowej człowieka, ponieważ ułatwia nawiązywanie i podtrzymywanie zgodnych kontaktów, współdziałania, wyznaczania i realizacji wspólnych celów, myślenie o innych i o wspólnej sprawie. Z drugiej strony trzeba jednak

¹ Por. P. Orlik, *Rozum a wrażliwość*, „Problemy/Dyskusje”, Rocznik Instytutu Filozofii UAM w Poznaniu, 2000, tom I, s. 61.

² Por. W. Strus, *Dojrzałość emocjonalna a funkcjonowanie moralne*, Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa 2012, s. 26–29.

³ J. Strelau, *Temperament, osobowość, działanie*, PWN, Warszawa 1985, s. 418.

zaznaczyć, że może ona rodzić nadmierną skłonność do kompromisu i deficyt asertywności.

Owa dojrzałość rozwojowa objawiająca się wrażliwością społeczną jest wynikiem ukształtowania się w człowieku systemu wartości przejawiającego się niesieniem pomocy, solidarnością, lojalnością, odpowiedzialnością, dążeniem do wolności i sprawiedliwości, uczciwością. Nie ma wątpliwości, że ten rodzaj wrażliwości nie może być demonstrowany bez świadomej akceptacji podstawowych praw człowieka, w tym nienaruszalności jego godności, prawa do wolności, bezpieczeństwa i równości⁴.

Przyjęcie psychologii wrażliwości jako punktu wyjścia do analizy wrażliwości organizacji wymaga zgody na to, by metodykę właściwą dla dyscypliny naukowej, jaką jest psychologia, przenieść na grunt nauk o zarządzaniu. Autorzy mają świadomość, że zabieg ten jest kontrowersyjny, jednak nie brakuje jego zwolenników. Przykładem są prace A. Barabasz⁵, która postuluje dopuszczenie do wykorzystania narzędzi badawczych, pojęć, terminologii, a nawet całych zwartych koncepcji psychologicznych do organizacji i zarządzania, co jest: „nie tylko możliwe, co więcej, w praktyce stosowane od lat, bywa bowiem nie tylko inspirujące, ale i użyteczne dla zrozumienia różnych obszarów życia społecznego, w tym także życia organizacji”⁶.

W nurt ten wpisują się prace Karola Wojtyły, który podejmował ważny temat struktury odpowiedzialności.

„Struktura ta jest w pierwszej kolejności właściwa pojedynczej osobie od wewnątrz, tzn. jest ‘rzeczywistością w osobie, wewnątrz osoby’, później zaś na zasadzie uczestnictwa, współlistnienia i współdziałania z innymi, nabiera znaczenia społecznego i międzyludzkiego. (...) U podstaw współodpowiedzialności za dobro wspólne (np. ojczyznę, historię, tradycję, kulturę narodową) zawsze znajduje się odpowiedzialność indywidualna. Dobro wspólne jest przedmiotową racją wspólnego działania. Podmiotową zaś racją takiego działania jest ‘wzgląd na wspólnotę’. Współodpowiedzialność rodzi się więc ze względu na wspólnotę. Okazuje się ona nieuchronną konsekwencją faktu życia i działania osoby w społeczności osób. Zdaniem K. Wojtyły warunkiem koniecznym do zaistnienia odpowiedzialności w wymiarze międzyosobowym i społecznym jest więź. Ona jest nie tylko warunkiem, ale także nośnikiem i gwarantem odpowiedzialności za drugiego i współodpowiedzialności”⁷.

⁴ Por. W. Błaszczyk, *Wrażliwość jako czynnik wpływu społecznego na zmiany w organizacji*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234, s. 94–96.

⁵ Por. A. Barabasz, *Osobowość organizacji – zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2008.

⁶ Za: W. Błaszczyk, *Wrażliwość jako czynnik...*, *op. cit.*, s. 96.

⁷ Za: M. Sztaba, *Odpowiedzialność w myśli bł. Jana Pawła II*, <http://www.niedziela.pl/> [dostęp 4.04.2014].

Tu trzeba zaznaczyć związek wrażliwości z więzią. Nie ma więzi z drugim człowiekiem, z grupą, jeśli nie istnieje wrażliwość na potrzeby tego drugiego człowieka czy grupy, jeśli nie czuje się i nie demonstruje postawy odpowiedzialności za członków grupy (rodziny, drużyny, zespołu pracowniczego itd.). Solidarna postawa odpowiedzialności i wrażliwości wszystkich na siebie nawzajem w grupie (w organizacji) oraz na otoczenie organizacji powoduje, że grupa (organizacja) zaczyna być postrzegana jako personifikowana jedność, charakteryzująca się też wrażliwością.

1.2. Koncepcja organizacji wrażliwej

Od dziesięcioleci w opisie organizacji, a zwłaszcza przedsiębiorstw, wyraźnie widoczna jest tendencja do personifikacji. Organizacjom przypisuje się cechy typowo ludzkie: mają swoją tożsamość, indywidualność, osobowość. Mogą być elastyczne, zwinne, zmieniające się, kreatywne. Podobnie jak człowiek przeżywają wewnętrzne konflikty i napięcia. Posiadają potencjał rozwojowy, w tym potencjał emocjonalny, intelektualny, a nawet duchowy. Posługują się pamięcią i wiedzą. Dysponują umiejętnościami i zdolnościami. Uczą się. Wzbudzają (lub nie) zaufanie. Kreują swój wizerunek, komunikują się z otoczeniem, wchodzą w relacje.

W większości definicji przedsiębiorstwa znajdujemy stwierdzenie, że jest to organizacja, której podstawowym „budulcem” są tworzący ją ludzie, jednak personifikacja organizacji oznacza, że przypisywane jej typowo ludzkie właściwości są czymś więcej niż prostą sumą cech osób, które ją tworzą. Jest ono nowym „bytem”, rodzajem „umysłu zbiorowego”, „zbiorowej osobowości”, w której ujawniają się nie tylko efekty synergii, ale także cechy jakościowo i ilościowo odmienne od atrybutów (indywidualnych) pracowników i menedżerów zatrudnionych w danym przedsiębiorstwie⁸. Czasem mówi się w tym kontekście o kulturze organizacyjnej jako emanacji tejże właśnie „zbiorowej osobowości”, kulturze, objawiającej się zbiorem zasad, praktyk i zachowań zbiorowych. Przykładem jest definicja odpowiedzialności człowieka i organizacji proponowana przez A. Kisila⁹:

„Odpowiedzialność człowieka – to jego świadomość moralnego obowiązku, prawnego odpowiadania za swoje czyny i ponoszenia za nie konsekwencji – oraz idąca za nią postawa, dzięki której inni ludzie ufają, że mogą na danej osobie polegać. Ta definicja daje się też łatwo przystosować do specyfiki organizacji: odpowiedzialność organizacji (firmy, stowarzyszenia, państwa itd.) to jej zbiorowa świadomość moralnego obowiązku, prawnego

⁸ J.M. Moczydłowska, *Inteligencja rynkowa mikroprzedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 50, s. 255–262.

⁹ A. Kisil, *Zarządzanie przez odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2013, s. 37.

odpowiadania za czyny swoje i swoich członków, ponoszenia za nie konsekwencji zbiorowo i indywidualnie oraz idąca za nią kultura organizacyjna i postawa ogółu członków, dzięki której inni ludzie ufają, że mogą na danej organizacji polegać”.

Przyjęcie takiej perspektywy wydaje się właściwe także w odniesieniu do tej cechy organizacji, jaką jest wrażliwość.

Funkcjonowanie organizacji w sytuacji ciągłych zmian wymaga od niej umiejętności szybkiego odbierania sygnałów o potencjalnych zagrożeniach, a także o szansach. Ta swoista „wrażliwość sensoryczna” umożliwi szybkie działania adaptacyjne i efektywne zarządzanie zmianą¹⁰.

Autorzy stawiają tezę, że przedsiębiorstwo może być wrażliwe społecznie. P. Drucker już w latach 70. XX wieku stwierdził, że: „najważniejszym zadaniem menedżerów jest podejmowanie społecznej odpowiedzialności”¹¹. Stąd duża popularność społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR), która na gruncie nauki rozwijana jest jako koncepcja zarządzania, a na gruncie praktyki funkcjonuje jako strategia zarządzania. Istotą tej strategii jest, że przedsiębiorstwa w swoich działaniach dobrowolnie uwzględniają interesy społeczne, aspekty środowiskowe oraz oczekiwania różnych grup interesariuszy. Organizacje odpowiedzialne prowadzą swoją działalność odpowiedzialnie, czyli uwzględniają nie tylko jej wymiar ekonomiczny, ale także etyczny, społeczny i ekologiczny. Działalność zgodna z zasadami CSR opiera się przede wszystkim na poszanowaniu człowieka jako:

- klienta, szeroko rozumianego odbiorcy dóbr i usług,
- członka społeczności lokalnej oczekującego od przedsiębiorstw zaangażowania w rozwój tej społeczności, danego regionu i jego mieszkańców, poszanowania środowiska naturalnego,
- przedstawiciela samorządu lokalnego, pracownika innych organizacji (w tym *non-profit*) działających na danym rynku, także zainteresowanych współpracą na rzecz danej społeczności i regionu,
- akcjonariusza/udziałowca,
- dostawcy,
- pracownika¹².

¹⁰ Szerzej zob.: J.M. Moczydłowska, *Adaptacyjność przedsiębiorstw a kryzys – zagadnienia wprowadzające*, [w:] M. Gąsowska, J.M. Moczydłowska (red.), *Adaptacyjność przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo WSFiZ, Białystok 2010, s. 9–22.

¹¹ Za: N.C. Smith, G. Lenssen, *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Studio Emka, Warszawa 2009, s. 21.

¹² K. Szelańska-Rudzka, *Społeczna odpowiedzialność organizacji w stosunku do pracowników – przejawy i uwarunkowania*, <http://www.centrum-csr.com/> [dostęp 9.07.2014].

W literaturze problemu znajdujemy przykłady utożsamiania społecznej odpowiedzialności organizacji z jej wrażliwością społeczną. Przykładem jest definicja: „Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw (CSR – *Corporate Social Responsibility*) – czy szerzej organizacji różnego typu – to określona **wrażliwość (społeczna, ekologiczna)** [podkreślenie autorów] na sprawy otoczenia zewnętrznego, zdolność do utrzymania równowagi między interesami klientów, pracowników, akcjonariuszy, a także świadczenia pewnych usług na rzecz społeczności lokalnej”¹³. W ocenie autorów pojęcia te zdecydowanie nie są tożsame. Wrażliwość społeczna jest cechą (atrybutem) organizacji, natomiast społeczna odpowiedzialność jest konsekwencją posiadania tej cechy, jej specyficzną emanacją.

Jak zidentyfikować organizację odpowiedzialną? Jakie widoczne i rozpoznawalne cechy musi ona mieć, aby została zaklasyfikowana do organizacji odpowiedzialnych? W ocenie autorów są to:

- organizacja ma jasno i wystarczająco specyficzną sformułowaną misję, rozumianą jako etyczne posłannictwo wobec konsumentów i społeczeństwa,
- organizacja ma postawiony konkretny cel, rozumiany jako zaspokojenie potrzeb interesariuszy o podanej wartości liczbowej (do tej pory cel był „egoistyczny”, finansowy, zdobycie X% rynku itp. Teraz – w ekonomii dobra wspólnego – cele też muszą być konkretne, czyli mierzalne, ale mają być „nie-egoistyczne”, tzn. obliczone na realizację interesu wspólnego, społecznego wszystkich interesariuszy),
- organizacja ma opracowaną adekwatną strategię realizacji swojej misji i celu,
- strategia organizacji uwzględnia podnoszenie zadowolenia wśród wszystkich interesariuszy (klientów, właścicieli, społeczeństwa, pracowników, dostawców),
- strategia sprzyja współpracy z sojusznikami rynkowymi oraz społecznymi,
- misja, cel, strategia, docelowa grupa klientów i plan działania są klarowne, znane i objaśniane pracownikom zarówno w fazie formułowania (przeformułowywania), jak i na etapie realizacji,
- osoby na poszczególnych stanowiskach rozumieją swoje role w relacji do celów organizacji,
- organizacja skupia się na wartościach,

¹³ R. Walkowiak, K. Krukowski (red.), *Społeczna odpowiedzialność organizacji. Od odpowiedzialności do elastycznych form pracy*, Wydawnictwo Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach”, Olsztyn 2009, s. 12.

- istnieje spójność wymogów stanowisk z profilami kompetencyjnymi pracowników,
- pracownicy mają odpowiednie uprawnienia do realizacji wyników, wobec których przejawiają wolę ponoszenia odpowiedzialności,
- przywódcy przejawiają postawę odpowiedzialności wobec wszystkich interesariuszy wewnątrz i na zewnątrz organizacji¹⁴.

Część z cech wymienionych powyżej charakteryzuje wprawdzie większość podmiotów gospodarczych, jednak chodzi o „posiadanie” kompletu tych cech tak, aby wyraźne było, że organizacja biznesowa jest wrażliwa i odpowiedzialna społecznie.

2. DOBRO WSPÓLNE W NAUKACH O ZARZĄDZANIU

– KONCEPCJA WSPÓLNEJ WARTOŚCI

Dobro wspólne (łac. *bonum commune*) to podstawowy czynnik życia społecznego motywujący działania społeczne osób, które tworzą organizację wrażliwą społecznie. Nie budzi wątpliwości fakt, że człowiek jest istotą z natury społeczną i jako taka zrzesza się w różne społeczności (od rodziny po państwo). Dlatego musi istnieć definiowalne dobro całego społeczeństwa (zarazem wszystkich ludzi i każdego człowieka żyjącego tzw. życiem społecznym). I tylko takie dobro, które jest rzeczywistym dobrem zarazem całej społeczności, jak i każdej jednostki żyjącej w tej społeczności, można nazwać dobrem wspólnym. Jest to dobro, które nakazuje rezygnację z własnych, często egoistycznych celów na rzecz dobra, które łączy cele indywidualne i całej społeczności. W kulturze europejskiej powstały dwie główne koncepcje dobra: 1) emanacyjna (platońsko-plotyńska); 2) finalistyczna (arystotelesowska).

Odpowiednio do tych koncepcji dobra kształtują się dwa modele społeczności: mechaniczny, w którym społeczeństwo opisywane jest przy użyciu metafory hordy, czyli traktowane jest jako bezładne skupisko ludzi, oraz drugi, organiczny, zgodnie z którym społeczeństwo to zbiór osób powiązanych wzajemnymi relacjami, co wpisuje się w koncepcję więzi międzyludzkich¹⁵. To właśnie wzajemne relacje, ich budowanie i podtrzymywanie wymagają uwzględnienia kategorii dobra wspólnego w zarządzaniu.

¹⁴ Por. A. Kisil, *Zarządzanie przez odpowiedzialność...*, op. cit., s. 104.

¹⁵ <http://www.ptta.pl> [dostęp 10.07.2014].

Dlatego można przyjąć dwie perspektywy dobra wspólnego w teorii i praktyce zarządzania. Pierwsza: sama organizacja (przedsiębiorstwo) jest dobrem wspólnym, ponieważ dobro wspólne to termin oznaczający wartość zbiorową osiąganą przez wspólnoty ludzkie w związku z rozwijaniem naturalnych możliwości ich członków, zaspokajaniem ich indywidualnych interesów lub respektowaniem posiadanych przez nich uprawnień jednostkowych, przy jednoczesnej dbałości o zbliżanie całej wspólnoty ku właściwym jej celom. Perspektywa druga: organizacja (przedsiębiorstwo) jako miejsce, w którym dzięki zasadom dobra wspólnego buduje się wspólnotę celów i korzyści zarówno właścicieli, jak i pracowników oraz całego środowiska lokalnego, w którym funkcjonuje organizacja. Autorom chodzi o obie perspektywy, oba rozumienia dobra wspólnego traktowane łącznie.

Przykładem implementacji idei dobra wspólnego na gruncie nauk o zarządzaniu jest koncepcja wspólnej wartości (*shared value*)¹⁶. Jej autorzy mówią o potrzebie takiego budowania konkurencyjności przedsiębiorstw, aby jednocześnie rosła siła ekonomiczna przedsiębiorstwa i poprawiały się warunki ekonomiczne, czy szerzej: społeczne w miejscu prowadzenia działalności. Oznacza to tworzenie wartości zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i dla jego interesariuszy, oraz powiązania działań z obszaru wpływu społecznego z działalnością podstawową firmy¹⁷.

Część przedsiębiorstw wychodzi poza klasyczny (neo)liberalny paradygmat ekonomiczny, opierający się na kon(tra)kurencji i zysku jako celu, oraz przyjmuje nowe podejście: uczestnictwa w kreowaniu i podziale wartości (dóbr) wspólnych. Koncepcja opiera się na założeniu, że postęp społeczno-gospodarczy wyraża się przez tworzenie wartości rozumianej jako stosunek całościowych korzyści do całościowych kosztów (całościowych, czyli łącznie społecznych, ekologicznych, gospodarczych, technologicznych, zdrowotnych itd.). Ch. Felber¹⁸ pisze o Bilansie Dobra Wspólnego, który uwzględnia wszelkie, istotne z naszej perspektywy, koszty i zyski przedsiębiorstwa.

Nawiązując do koncepcji arystotelesowskiej dobra wspólnego oraz powyższych rozważań, możemy powiedzieć, że organizacja gospodarcza – jako podmiot obejmujący grupę ludzi, a także więzi i relacje między tymi ludźmi,

¹⁶ Por. M. Porter, M. Kramer, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, January/February 2011.

¹⁷ Szerzej na ten temat: Ł. Makuch, *Zrównoważony rozwój podstawą budowy wartości przedsiębiorstw*, [w:] *Mierzenie efektywności i wpływu społecznego CSR*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012.

¹⁸ Por. Ch. Felber, *Gospodarka Dobra Wspólnego*, Wydawnictwo Biały Wiatr, Warszawa 2014.

wyznawane wartości i wspólne cele – może być wrażliwa społecznie. Dzięki tej wrażliwości na pojedynczego człowieka, na społeczność, na długofalowe i szeroko rozumiane ich potrzeby oraz na środowisko, organizacja tworzy fundament pod implementację idei dobra wspólnego. Oznacza to redefinicję celów z finansowych na społeczne, a także zmianę paradygmatu ekonomicznego z egoistycznego bogacenia się w ramach kon(tra)kurencji na wspólnotowe zaspokajanie potrzeb i „demokratyczny” podział owoców pracy wśród wszystkich.

3. ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM W ORGANIZACJI WRAŻLIWEJ SPOŁECZNIE

Związki pracownika z pracodawcą stają się zdecydowanie krótsze, mniej stabilne niż 5–10 lat temu, co powoduje, że coraz częściej kategoria „pracownika” zastępowana jest kategorią „pracobiorcy”. Rośnie mobilność kapitału ludzkiego, przez co większym niż wcześniej wyzwaniem jest budowanie lojalności pracowników, utożsamiania się z organizacją oraz ich zaangażowania opartego na emocjonalnej więzi z pracodawcą¹⁹. Eksponowana jest rola „pracownika wiedzy”, promuje się nowe formy doskonalenia zawodowego, jak mentoring czy coaching, oparte na dzieleniu się wiedzą, a jednocześnie narasta wewnętrzna konkurencja, w której indywidualna wiedza jest chroniona przez jej posiadacza, ponieważ pełni funkcję „polisy ubezpieczeniowej” i atutu w walce o atrakcyjne miejsca pracy. Eksponuje się podmiotowe podejście do pracowników, określa jako najważniejszych interesariuszy organizacji, a mimo to korporacyjny „robotnik biurowy” zmuszony jest często do pogodzenia się z chronicznym brakiem stabilizacji zawodowej i niezaspokojeniem potrzeby bezpieczeństwa. Między pracodawcą a pracownikiem narasta dystans, który burzy niejako wspólnotę celów i przestrzeń dobra wspólnego. Obie strony oskarżają się o wykorzystywanie i brak odpowiedzialności.

Zarysowane powyżej dylematy i wyzwania pokazują, z jak trudną „materią” muszą mierzyć się dziś przedsiębiorcy i menedżerowie chcący efektywnie, a przy tym odpowiedzialnie, zarządzać kapitałem ludzkim. Co do tego, że jest to najważniejszy z kapitałów w zasadzie panuje powszechna zgoda. Problem pojawia się na poziomie operacjonalizacji tej tezy. Częściowym rozwiązaniem jest oparcie zarządzania organizacjami gospodarczymi na koncepcji CSR i CSV. Przemawia za tym fakt, że spośród wszystkich interesariuszy

¹⁹ Szerzej na ten temat: K. Kowalewski, J.M. Moczydłowska, *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014.

organizacji pracownicy są z jednej strony jej klientami wewnętrznymi i jako tacy mogą doświadczyć wrażliwości społecznej organizacji, z drugiej strony są swoistym „łącznikiem” z innymi jej interesariuszami: z klientami zewnętrznymi, dostawcami, społecznością i samorządem lokalnym. Jeżeli pracownicy będą zadowoleni z warunków pracy, zasad współpracy i relacji z pracodawcą oraz współpracownikami, z nadanej im w organizacji podmiotowości, wtedy staną się „narzędziem” wrażliwości wobec zewnętrznych interesariuszy.

Odpowiedzialność społeczną organizacji w relacji z jej pracownikami stonkowo często sprowadza się do dwóch podstawowych obszarów: praw człowieka i praw pracownika. W wymiarze praw człowieka podkreśla się gwarancję przestrzegania prawa pracy ze szczególnym uwzględnieniem braku przymusu fizycznego i psychicznego, natomiast w obszarze praw pracowniczych eksponuje się brak przejawów dyskryminacji, nie zatrudnianie dzieci, przestrzeganie standardów bezpieczeństwa i higieny pracy, poszanowanie prawa do stowarzyszania się i zbiorowych negocjacji²⁰. W ocenie autorów spełnianie tych kryteriów to stanowczo za mało, by określić organizację mianem wrażliwej.

Tabela 1

Przejawy wrażliwości organizacji w odniesieniu do jej kapitału ludzkiego

Rodzaj wrażliwości organizacji wobec pracowników	Przejawy/kryteria oceny wrażliwości organizacji
Wrażliwość sensoryczna organizacji – wrażliwość na informacje płynące od pracowników	<ul style="list-style-type: none"> • traktowanie informacji od pracowników jako ważnego źródła wiedzy o pożądanym kierunku doskonalenia organizacji; • rozwijanie wewnętrznych kanałów informacyjnych (np. intranetu) umożliwiających szybkie przekazanie informacji <i>z dołu do góry</i> i odwrotnie; • systematyczne, anonimowe badanie opinii pracowników na tematy istotne z perspektywy strategii i taktyki organizacji, diagnozowanie kierunku oczekiwanych zmian w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim (np. motywowania, oceniania, polityki szkoleniowej), wcielanie wniosków z takich badań w życie; • monitorowanie przyczyn odejść pracowników z organizacji, formułowanie na tej podstawie wniosków doskonalących zarządzanie i ich wdrażanie.

²⁰ Global Compact Przewodnik; <http://www.globalcompact.org.pl> [dostęp 1.08.2014].

Rodzaj wrażliwości organizacji wobec pracowników	Przejawy/kryteria oceny wrażliwości organizacji
Wrażliwość emocjonalna organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • świadome budowanie autentycznych więzi emocjonalnych pracowników z organizacją, wzmacnianie postawy ich lojalności i afektywnego zaangażowania^a głównie przez wykorzystywanie bogatego, zindywidualizowanego wachlarza narzędzi motywacyjnych oraz właściwej komunikacji; systematyczne diagnozowanie barier w tym obszarze (np. za pomocą testu G12)^b; • podejmowanie różnorodnych, ale etycznych działań wzmacniających poczucie wewnętrznej integracji zespołów.
Wrażliwość społeczna organizacji	<ul style="list-style-type: none"> • rygorystyczne przestrzeganie zasad równości, przeciwdziałanie jakimkolwiek formom dyskryminacji i wykluczania; • wdrażanie działań z obszaru „zarządzania różnorodnością”, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania wiekiem; • rozwijanie partycypacji i empowermentu^c jako form budowania poczucia wspólnoty; • wzmacnianie funkcji socjalnej zakładu pracy; • eksponowanie roli mentoringu w zarządzaniu wiedzą, podtrzymywanie merytorycznego kontaktu z pracownikami, którzy przeszli na emeryturę, korzystanie z ich doświadczenia.

^a Szerzej na ten temat: J.M. Moczydłowska, *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2013, nr 4 (43), s. 162–171.

^b Por. M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2013.

^c Por. J.M. Moczydłowska, *Empowerment – upodmiotowienie we wspólnocie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2013, nr 11, s. 15–23.

Źródło: opracowanie własne.

W tabeli 1 zaproponowano szersze spojrzenie na organizację wrażliwą w obszarze zarządzania kapitałem ludzkim. Jest to oczywiście uproszczony obraz elementów i działań, które należy wziąć pod uwagę chcąc świadomie kreować i rozwijać tę cechę organizacji, jaką jest jej wrażliwość. Analogicznie do wrażliwości człowieka analizowanej na gruncie psychologii wprowadzono podział na wrażliwość sensoryczną, emocjonalną i społeczną organizacji. W ramach każdej z nich kadra menedżerska ma do dyspozycji szeroki wachlarz metod i narzędzi zarządzania dobrze zdiagnozowany i opisany w bogatej literaturze problemu.

4. OD WRAŻLIWOŚCI ORGANIZACJI DO REALIZACJI IDEI DOBRA WSPÓLNEGO

Oparcie organizacji gospodarczej na opisanych wyżej zasadach i wartościach, czyli zbudowanie organizacji wrażliwej na człowieka, jego potrzeby, więzi, wspólnotę i środowisko stwarza mocny fundament do uczynienia kolejnego kroku: do wdrożenia idei dobra wspólnego. Logiczną konsekwencją organizacji wrażliwej będzie stworzenie pełnej wspólnoty, czyli uwspólnienie organizacji i owoców pracy. Przejawiać się to będzie ogólnie w eliminacji indywidualnych egoizmów na rzecz dobra całej organizacji, a nawet szerzej – całego środowiska, w którym organizacja działa, zaś poszczególnymi tego przejawami będą przykładowo:

- wspólna wiedza i dzielenie się wiedzą,
- wspólna własność organizacji (likwidacja podziału na pracodawców i „pracowników”),
- zarządzanie jawne, partycypacyjne i rotacyjne,
- operowanie bilansem Dobra Wspólnego, a tylko jako pomocniczym – bilansem finansowym,
- zbudowanie trwałej więzi i poczucia bezpieczeństwa w organizacji poprzez uczestnictwo we własności, zarządzaniu i podziale owoców pracy (zysków).

Od kilkudziesięciu już lat mnożą się próby zbudowania organizacji gospodarczych opartych na wrażliwości zbiorowej i dążących do realizacji idei dobra wspólnego. Przykłady znajdujemy w Europie, Ameryce Północnej, Azji (projekt laureata nagrody Nobla, profesora Yunusa). Próby te przebiegają pod różnymi sztandarami: *Open Book Management*, zarządzanie partycypacyjne, akcjonariat pracowniczy, spółdzielnie, spółki pracownicze, zarządzanie przez odpowiedzialność itd. Jednak w niesprzyjającym otoczeniu, zdominowanym przez spekulacje finansowe i egoistyczną walkę o zysk, organizacje te mają, według autorów, niewielkie szanse przetrwania w pojedynkę. Konieczna jest w tym celu duża zmiana otoczenia makroekonomicznego, aby piękna idea dobra wspólnego, zgodna z naturą człowieka i jego potrzebą współpracy, wzajemnej pomocy, bezpieczeństwa i więzi międzyludzkich, przestała być postrzegana jako utopijna, ale mogła zostać zrealizowana.

PODSUMOWANIE

Przedstawione w tym artykule różne punkty widzenia na wrażliwość organizacji dowodzą, że jest to problem odwołujący się do sfery fundamentalnych wartości, na których podmioty publiczne i gospodarcze mogą budować swoją

teraźniejszość i przyszłość. Na poziomie operacyjnym oznacza to stosowanie wielu metod i narzędzi zarządzania wzmacniających tę cechę organizacji. Ważne, by korzystać z nich w sposób świadomy, kompleksowy, zaplanowany, dopasowany do indywidualnych potrzeb konkretnej organizacji. Tylko wtedy koncepcja organizacji wrażliwej nie będzie kolejną, „pustą” w treści „modą w zarządzaniu”, ale cenną substrategią integrującą działania wszystkich interesariuszy i prowadzącą do realizowania idei dobra wspólnego.

BIBLIOGRAFIA

- Barabasz A., *Osobowość organizacji – zastosowanie w praktyce zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2008.
- Błaszczuk W., *Wrażliwość jako czynnik wpływu społecznego na zmiany w organizacji*, „Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica” 2010, nr 234.
- Felber Ch., *Gospodarka Dobra Wspólnego*, Wydawnictwo Biały Wiatr, Warszawa 2014.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2013.
- Kisil A., *Zarządzanie przez odpowiedzialność*, Difin, Warszawa 2013.
- Kowalewski K., Moczydłowska J.M., *Nowe koncepcje zarządzania ludźmi*, Difin, Warszawa 2014.
- Makuch Ł., *Zrównoważony rozwój podstawą budowy wartości przedsiębiorstw*, [w:] *Mierzenie efektywności i wpływu społecznego CSR*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2012.
- Moczydłowska J.M., *Zaangażowanie pracowników – aspekty psychologiczne i organizacyjne*, „Myśl Ekonomiczna i Polityczna” 2013, nr 4 (43).
- Moczydłowska J.M., *Empowerment – upodmiotowienie we wspólnocie*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2013, nr 11.
- Moczydłowska J.M., *Inteligencja rynkowa mikroprzedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” 2010, nr 50.
- Moczydłowska J.M., *Adaptacyjność przedsiębiorstw a kryzys – zagadnienia wprowadzające*, [w:] M. Gąsowska, J.M. Moczydłowska (red.), *Adaptacyjność przedsiębiorstw w dobie kryzysu gospodarczego*, Wydawnictwo WSFiZ, Białystok 2010.
- Orlik P., *Rozum a wrażliwość*, „Problemy/Dyskusje”, Rocznik Instytutu Filozofii UAM w Poznaniu, 2000, tom I.

- Porter M., Kramer M., *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, January/February 2011.
- Smith C., Lenssen G., *Odpowiedzialność biznesu. Teoria i praktyka*, Studio Emka, Warszawa 2009.
- Strelau J., *Temperament, osobowość, działanie*, PWN, Warszawa 1985.
- Strus W., *Dojrzałość emocjonalna a funkcjonowanie moralne*, Wydawnictwo Liberi Libri, Warszawa 2012.
- Walkowiak R., Krukowski K. (red.), *Spoleczna odpowiedzialność organizacji. Od odpowiedzialności do elastycznych form pracy*, Wydawnictwo Fundacja „Wspieranie i Promocja Przedsiębiorczości na Warmii i Mazurach”, Olsztyn 2009.

Źródła internetowe

- Global Compact Przewodnik; <http://www.globalcompact.org.pl>
- Szelągowska-Rudzka K., *Spoleczna odpowiedzialność organizacji w stosunku do pracowników – przejawy i uwarunkowania*, <http://www.centrum-csr.com/>
- Sztaba M., *Odpowiedzialność w myśli bł. Jana Pawła II*, <http://www.niedziela.pl>
- <http://www.ptta.pl>

WRAŻLIWOŚĆ ORGANIZACJI JAKO WARUNEK IMPLEMENTACJI KONCEPCJI DOBRA WSPÓLNEGO NA POZIOMIE ZARZĄDZANIA KAPITAŁEM LUDZKIM

Streszczenie

Artykuł ma charakter teoriopoznawczy. Jego celem jest systematyzacja wiedzy na temat wrażliwości organizacji w ujęciu interdyscyplinarnym oraz przedstawienie autorskiej propozycji mierników wrażliwości organizacji w odniesieniu do jej pracowników. Autorzy, wykorzystując dorobek psychologii, wprowadzają podział na wrażliwość sensoryczną, emocjonalną i społeczną organizacji. W ramach każdej z nich wskazują na konkretne działania, które z jednej strony mogą być dowodem na istnienie danego typu wrażliwości, z drugiej zaś wskazówką dla kadry menedżerskiej, jak budować i/lub wzmacniać wrażliwość organizacji. Wskazują, że wrażliwość organizacji jest konieczna oraz tworzy fundament dla realizacji idei dobra wspólnego.

SENSITIVITY OF AN ORGANISATION AS A CONDITION FOR THE IMPLEMENTATION OF AN IDEA OF THE COMMON GOOD IN THE SPHERE OF HUMAN CAPITAL MANAGEMENT

Summary

The article lets its readers get acquainted with some theoretical issues. It aims to systemise the knowledge of an organisation's sensitivity from an interdisciplinary perspective and present the authors' proposal for instruments measuring an organisation's sensitivity towards its employees. Making use of the output of psychology, the authors introduce the categorization into sensory, emotional and social sensitivity of organisations. Within each of them, they indicate specific activities that, on the one hand can be a proof for the existence of one type of sensitivity, and on the other hand a hint for the management staff as to how to build and/or strengthen an organisation's sensitivity. They show that an organisation's sensitivity is necessary and it lays a foundation for the implementation of the idea of the common good.

ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК УСЛОВИЕ РЕАЛИЗАЦИИ КОНЦЕПЦИИ ОБЩЕСТВЕННОГО БЛАГА НА УРОВНЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ

Резюме

Статья имеет теоретически-познавательный характер. Её целью является систематизация знаний на тему чувствительности организаций с междисциплинарной точки зрения, а также представление авторского предложения показателей чувствительности организации в отношении её работников. Авторы, используя достижения психологии, проводят разделение на сенсорную, эмоциональную и социальную чувствительность организаций. В рамках каждой из них показаны конкретные действия, которые, с одной стороны, могут служить доказательством существования данного вида чувствительности, с другой же – указанием для менеджеров, как создавать и/или укреплять чувствительность организации. Подчёркивается, что чувствительность организации является необходимостью, а также создаёт почву для реализации идеи общественного блага.