



Andrzej Chodyński*

Spółeczna i ekologiczna odpowiedzialność organizacji a bezpieczeństwo

Wprowadzenie

Pojęcie odpowiedzialności zostało dosyć szeroko opisane w literaturze przedmiotu. Warto zwrócić uwagę, że odpowiedzialność może być postrzegana jako wartość, a także zachęcanie pracowników do prac na rzecz społeczności (*community*)¹. Rozumienie odpowiedzialności zmienia się w czasie, przynajmniej częściowo odzwierciedlając naturę zmian i norm społecznych². Odpowiedzialność jest postrzegana jako norma etyczna związana z gotowością do ponoszenia konsekwencji skutków własnych decyzji, które mogą mieć nie tylko charakter pozytywny, ale także negatywny³. Odpowiedzialność może mieć charakter zarówno wymuszony, jak i niewymuszony. Oddziaływanie prawa bądź zorganizowanych grup nacisku powoduje jej wymuszanie. Jednak z punktu widzenia tematyki prezentowanego artykułu szczególnie istotna staje się odpowiedzialność o charakterze niewymuszonym, a więc nosząca znamiona dobrowolności. Literatura przedmiotu poświęca wiele uwagi odpowiedzialności korporacji, związanej z trzema obszarami: ekonomicznym, społecznym i ekologicznym, która obejmuje:

- respektowanie zasady uczciwej konkurencji, relacje z klientami oraz rzetelność wobec dostawców (obszar ekonomiczny),

* Profesor doktor habilitowany, dyrektor Instytutu Rozwoju Organizacji i Zarządzania Ekologicznego na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Krakowskiej Akademii im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego.

¹ A. Stachowicz-Stanusch, *Potęga wartości. Jak zbudować nieśmiertelną firmę*, Gliwice 2007, s. 47, 66, 98–99.

² R. Owen, J. Stilgoe, P. Macnaghten, M. Gorman, E. Fisher, D. Guston, *A Framework for responsible innovation*, [w:] *Responsible innovation. Managing the responsible emergence of science and innovation in society*, ed. R. Owen, J. Bessant, M. Heintz, Chichester 2013, s. 27–50.

³ B. Pogonowska, *Etos człowieka biznesu. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] *Elementy etyki gospodarki rynkowej*, red. B. Pogonowska, Warszawa 2004, s. 230.

- angażowanie się w określone sfery życia społecznego i kulturalnego, respektowanie prawa, zwyczajów i zachowanie dziedzictwa kulturowego; zwraca się uwagę na wspieranie działań prozdrowotnych (obszar społeczny),
- respektowanie założeń rozwoju zrównoważonego, ochrona zasobów naturalnych oraz ograniczanie zanieczyszczeń i przeciwdziałanie degradacji środowiska naturalnego (obszar ekologiczny)⁴.

Wśród wielu definicji społecznej odpowiedzialności biznesu (przedsiębiorstwa) są także takie, które podkreślają kwestie bezpieczeństwa. Stowarzyszenie Industry Kanada wymienia zakres problemowy CSR (CSR – *corporate social responsibility*)⁵: zdrowie i bezpieczeństwo, prawa człowieka, zarządzanie zasobami ludzkimi, nadzór korporacyjny, etyka biznesu, rozwój społeczności, prawa konsumenta, ochrona siły roboczej. Podejmuje także kwestie relacji z dostawcami, nawiązuje do praw interesariuszy oraz do problematyki ochrony środowiska⁶. Powszechnie znana norma ISO 26000, odnosząca się do CSR podkreśla odpowiedzialność organizacji wobec społeczeństwa i środowiska (naturalnego) przy decyzjach i działaniach dotyczących produktów, serwisu i procesów. Zwraca uwagę na znaczenie zachowań przejrzystych i etycznych które przyczyniają się do rozwoju zrównoważonego, zdrowia i dobrobytu społeczeństwa, przy uwzględnieniu oczekiwań interesariuszy. Uwzględnienie roli interesariuszy, tak ważne w założeniach CSR, może być realizowane w różnym stopniu, na co zazwyczaj wpływa typ nadzoru korporacyjnego. Problematyka społecznej odpowiedzialności jest aktualnie rozszerzana na działania organizacji niekomercyjnych, które ze swej natury realizują głównie cele społeczne. Wskazuje się także na potrzebę realizacji CSR przez siły zbrojne⁷.

Współcześnie, wobec narastającego zainteresowania analizą sytuacji kryzysowych, także o charakterze pozaekonomicznym – na znaczeniu zyskuje podejście wskazujące na rolę CSR w podnoszeniu bezpieczeństwa organizacji. Uzasadniona staje się zatem teza, że społeczna i ekologiczna odpowiedzialność organizacji, przy ciągłej współpracy z interesariuszami, powinna uwzględniać konieczność myślenia w kategoriach budowy odporności organizacji na możliwe zagrożenia. Odporność tę można wiązać z kulturą organizacji, uwzględniającą wartości zawarte w CSR, a więc dotyczące odpowiedzialności społecznej i ekologicznej. W literaturze przedmiotu wskazuje się, odnosząc się do tzw. piramidy bezpieczeństwa, że przy wysokim poziomie kultury bezpieczeństwa podmiot powinien realizować najpierw bezpieczeństwo ekologiczne i społeczne. Na tej podstawie powinno się budować bezpieczeństwo ekonomiczne i polityczne oraz kolejne przedmiotowe obszary bezpieczeństwa (a więc publiczne czy militarne)⁸.

⁴ G. Enderle, *Global competition and corporate responsibilities of small and medium – sized enterprises*, „Business Ethics: A European Review” 2004, Vol. 13, No. 1, s. 54.

⁵ W literaturze polskiej CSR jest także określany jako SOB – Społeczna odpowiedzialność biznesu, przedsiębiorstwa.

⁶ http://strategis.ic.gc.ca/epic/internet/incsr-rse.nsf/en/h_rs00094e.html (dostęp: 5.03.2010).

⁷ P. Kocoń, *Społeczna odpowiedzialność sił zbrojnych*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Studia Ekonomiczne” 2011, red. G. Polok, s. 153–167.

⁸ M. Cieślarczyk, *Teoretyczne i metodologiczne podstawy badania bezpieczeństwa i obronności państwa*, Siedlce 2009, s. 150.

W rozważaniach o roli CSR w sytuacjach kryzysowych warto wykorzystać dorobek szkoły zasobowej odnoszącej się do zarządzania strategicznego, podkreślającej elastyczność zasobów w ramach tzw. szkoły dynamicznych kompetencji (*dynamic capabilities*). To właśnie zdolność do ciągłego (dynamicznego) odnawiania kompetencji, dostosowywania się do zmiennego otoczenia może być wykorzystywana w ramach potencjalnych sytuacji kryzysowych. W nawiązaniu do sytuacji kryzysowych przydatna może być także koncepcja organizacji zwinnej, która w sposób celowy umiejętnie rozwija, a także prowadzi do rekonfiguracji istniejących kompetencji, z podkreśleniem powiązań organizacji ze społeczeństwem⁹. Dla przedsiębiorstw, wchodzących w skład infrastruktury krytycznej szczególne znaczenie ma koncepcja sprężystości (*resilience*).

CSR a *sustainability* w kontekście bezpieczeństwa

W literaturze przedmiotu określa się trzy modele korporacji: finansowy (nastawiony na oczekiwania akcjonariuszy), społeczny (nastawiony na realizację zasad CSR, podkreślający rolę akcjonariuszy i pracowników) oraz model pluralistyczny, wykorzystujący także założenia CSR, ale zwracający uwagę na wszystkich interesariuszy i uwypuklający rolę kapitału społecznego¹⁰. Równoczesna realizacja problemów społecznych, ekologicznych i ekonomicznych wiąże się z koncepcjami społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oraz *sustainability*. Realizacja CSR w szczególności dotyczy odpowiedzialności dobrowolnej (oczekiwanej lub pożądanego przez społeczeństwo). Odpowiedzialność ekonomiczna i prawna są bowiem przez społeczeństwo wymagane, a powyżej tych wymagań sytuują się: odpowiedzialność odnosząca się do kontekstu etycznego (jako oczekiwanie społeczne) oraz odpowiedzialność filantropijna (jako pożądana przez społeczeństwo)¹¹. Ze względu na fakt, że CSR wywodzi się z dwóch nurtów: społecznego i ekologicznego, używa się także określenia społeczna i ekologiczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (biznesu). Takie podejście wynika z jednej strony z faktu, że CSR swoimi korzeniami tkwi w problematyce społecznej, z drugiej – jest kojarzona z grupą poglądów dotyczących konieczności ochrony środowiska naturalnego i powszechnie znanymi dokumentami opracowywanymi na tzw. szczytach ziemi. Ponadto w niektórych sektorach, szczególnie uciążliwych dla środowiska naturalnego aspekt ekologiczny stanowi kluczowy czynnik sukcesu; tym bardziej, że ma także wpływ na poziom bezpieczeństwa ekologicznego.

W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja o różnicach między koncepcjami CSR i *sustainability*. Ze względu na fakt, że granica między CSR a *sustainability* w korporacji (*corporate sustainability* – CS) nie jest wyraźnie określona, proponuje się nawet, aby odstąpić od tych dwóch pojęć i kierować się definicjami bardziej specyficznymi, odnoszącymi się do aspektów rozwoju, świadomości i poziomu ambicji organizacji¹².

⁹ V. Kochikar, M. Ravindra, *Developing the capability to be agile*, „Organization Development Journal” 2007, No. 4, s. 127–134.

¹⁰ M.M. Blair, *Wealth creation and wealth sharing: a colloquium on corporate governance and investment in human capital*, Washington 1996.

¹¹ A.B. Carroll, *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*, Cincinnati 1993, s. 35.

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

Niektórzy autorzy uznają nawet, że *corporate sustainability* i CSR są tymi samymi koncepcjami, gdyż występuje między nimi podobieństwo idei, choć są różnice w genezie ich rozwoju. Podkreśla się, że pojęcie *sustainability* wywodzi się z tzw. raportu Bruntland (*World Commission on Environment and Development – WCED z 1987 roku*)¹³. Przyjmuje się, że założenia *sustainability* pochodzą od koncepcji *sustainable development*, według tego samego dokumentu WECD¹⁴. Formułowany jest także pogląd, że CSR stanowi wkład biznesu w realizację *sustainability development* (zrównoważonego rozwoju), a osiągnięcie celów *sustainability* może następować poprzez zrównoważone praktyki menadżerskie (*managerial sustainable practices*)¹⁵. Wskazuje się przy tym na trzy zasady rozwoju zrównoważonego, z podkreśleniem aspektu sprawiedliwości międzypokoleniowej: integralność (nienaruszalność) środowiska naturalnego, pomyślność ekonomiczna oraz sprawiedliwość społeczna¹⁶.

Podkreśla się, że społeczeństwo powinno się przekształcić z konsumpcyjnego w zrównoważone, wykorzystujące zrównoważoną konsumpcję i produkcję: ta ostatnia zmierza do realizacji nie tylko celów ekonomicznych, ale także społecznych i ekologicznych. Z kolei zrównoważona konsumpcja oznacza, że używane dobra służyć będą zaspokojeniu potrzeb z uwzględnieniem zasad zrównoważonego rozwoju. W realizacji rozwoju zrównoważonego, w ramach którego produkcja i konsumpcja powinna obniżyć negatywny wpływ na środowisko naturalne proponuje się wykorzystać zrównoważone zarządzanie (*sustainable management*).

Nakierowany na realizację celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych *sustainability management* łączy się z funkcjami korporacji: zarządzaniem jakością, rozwojem strategicznym, zarządzaniem stanem zdrowia i bezpieczeństwem [BHP – przyp. ACh]¹⁷. Warto podkreślić, że swój wkład w rozwój zrównoważony wnosi biznes. W praktyce uwzględnianie założeń rozwoju zrównoważonego oznacza repektowanie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych.

CSR przechodził różne fazy swojego rozwoju¹⁸:

- w fazie pierwszej nastąpiła krytyka dominacji zysku związana z koncepcją tworzenia wartości dla akcjonariuszy. Wskazuje się na potrzebę powiązania mierników efektywności społecznej przedsiębiorstwa (*social performance*) ze wskaźnikami

¹³ M. 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.

¹⁴ 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.

¹⁵ M. Spence, J. Ben Boubaker Gherib, V. Ondoua Biwolé, *Sustainable entrepreneurship: Is entrepreneurial will enough?*, „*Journal of Business Ethics*” 2011, Vol. 99, April, No. 3, s. 335–367.

¹⁶ T. Hahn, F. Figge, *Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: toward an inclusive notion of profitability*, „*Journal of Business Ethics*” 2011, Vol. 104, Dec., No. 3, s. 325–345.

¹⁷ J. Hall, W. Marcus, *Integrating sustainability into firm's processes: Performance effects and the moderating role of business models and innovation*, „*Business Strategy and the Environment*” 2012, Vol. 21, No. 3, s. 183–196.

¹⁸ A. Kemper, R.L. Martin, *After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories*, „*European Management Review*” 2011, Vol. 7, No. 4, s. 229–239.

finansowymi. Zwraca się uwagę na związki społecznej odpowiedzialności biznesu z wyceną akcji przedsiębiorstwa przez rynek kapitałowy,

- faza druga została zapoczątkowana Szczytem Ziemi na konferencji ONZ, poświęconej koncepcji *sustainable development* (1992 rok); bardzo istotne jest określenie miejsca biznesu i roli interesariuszy,
- w fazie trzeciej (po roku 2000) CSR traktuje się już jako strategiczny kierunek rozwoju przedsiębiorstwa w kontekście budowy przewagi konkurencyjnej; obserwuje się postępującą integrację kwestii politycznych i społecznych z zarządzaniem wraz z uwypukleniem roli przedsiębiorstwa we współczesnych społeczeństwach.

Wydaje się, że będziemy mieli do czynienia ze wzrostem zainteresowań CSR wobec zagrożeń katastrofami naturalnymi, cywilizacyjnymi bądź kryzysami związanymi m.in. z nasileniem działań terrorystycznych. Równocześnie realnym zagrożeniem dla prowadzonej działalności gospodarczej staje się oddziaływanie ekstremalnych zjawisk klimatycznych, związanych m.in. z globalnym ociepleniem. Organizacje powinny stawać się zatem coraz bardziej odporne na występujące zagrożenia także poprzez wykorzystanie założeń i implementację CSR. Informacje o podjętych działaniach w tym zakresie, skierowane do interesariuszy powinny znaleźć swoje odzwierciedlenie w systemie sprawozdawczości społecznej (i ekologicznej).

Przyjmuje się, że sprawozdawczość społeczna powinna spełniać specyficzne życzenia i oczekiwania różnych interesariuszy. Przykładowo klienci oczekują informacji o bezpieczeństwie produktów, a społeczność lokalna jest zainteresowana m.in. informacją o wpływie przedsiębiorstwa na środowisko naturalne. Wymaganiami dotyczącymi respektowania społecznej odpowiedzialności mogą być zainteresowani dostawcy¹⁹. Zwraca uwagę wykorzystywanie międzynarodowych standardów raportowania, np. CERES (*Coalition for Environmentally Responsible Societies*) oraz GRI (*Global Reporting Initiative*). Istotna jest wiarygodność publikowanych raportów społecznych, gdyż w ich przypadku regulacje przyjmują najczęściej formę zaleceń. Pożądane jest jednak, aby przedsiębiorstwa tworzące te raporty uwzględniały ich uwiarygodnienie w formie weryfikacji ich przez podmiot zewnętrzny.

Budowie więzi z interesariuszami służą programy etyczne. Ich realizację wspierają zarówno sformalizowane kodeksy etyczne obejmujące standardy uznawane przez firmę, jak i szkolenia oraz monitorowanie i usprawnianie przestrzegania zasad etycznych²⁰. Wśród tych zasad podnoszony powinien być coraz szerzej aspekt zachowań odpowiedzialnych wobec potencjalnych zagrożeń i w sytuacji wystąpienia kryzysu.

Działania w obszarze odpowiedzialności społecznej obejmują cztery główne grupy: odpowiedzialność społeczną, odpowiedzialność ekologiczną, etykę biznesu oraz zarządzanie interesariuszami²¹. CSR dotyczyć może wybranych aspektów bezpieczeństwa np. bezpieczeństwa produktu, dostarczanego na rynek. Wiele uwagi poświęca się w tym kontekście jakości i bezpieczeństwu żywności, wprowadzając

¹⁹ S. Schaltegger, R.L. Burrit, *Corporate sustainability accounting a nightmare or a dream coming true?*, „Business Strategy and the Environment” 2006, Vol. 15, No. 5, s. 293–295.

²⁰ A. Chodyński, W. Huszłak, *Socially and ecologically responsible polish companies – case studies*, [w:] *Current problems of competitiveness improvement in national economies and enterprises*, ed. B. Krstič, co-ed. A. Chodyński, Niš 2012, s. 17–34.

²¹ 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.

systemy obligatoryjne, np. (GMP/GHP, HACCP)²² i nieobligatoryjne. GMP odnoszą się do dobrych praktyk dla produkcji żywności, a GHP dotyczy dobrych praktyk higienicznych w zakresie produkcji i obrotu żywnością, stanowiąc wstęp do HAACP. System HAACP ma cele działania prewencyjne dla wszystkich sektorów przemysłu spożywczego. Zawiera m.in. analizę zagrożeń i ocenę ryzyka dotyczącego danego surowca, procesu produkcji na wszystkich etapach oraz opis środków zapobiegawczych.

Systemy nieobligatoryjne obejmują normy:

- seria norm ISO 22000, dotycząca systemu zarządzania bezpieczeństwem żywności w całym łańcuchu,
- IFS, dotyczący sprzedaży żywności pod tzw. własną marką (dotyczy wybranych krajów Unii Europejskiej: Niemcy, Francja, Włochy),
- standard BRC, który odnosi się do podmiotów dostarczających produkty do hipermarketów brytyjskich,
- GlobalGAP, dotyczący pierwotnej produkcji rolnej, obejmuje rolnictwo (odnosi się m.in. do rolnictwa ekologicznego), sadownictwo, ogrodnictwo i hodowlę zwierząt²³.

Problemy bezpieczeństwa ekologicznego na poziomie minimalnym, ale z perspektywą ciągłego doskonalenia można rozwiązywać w postępowaniu typowym dla założeń nieobligatoryjnych norm serii ISO 14000 (dotyczących zarządzania środowiskowego i budowy systemu takiego zarządzania). Działania w tym zakresie obejmują politykę środowiskową (w tym odniesienie do aktów prawnych), planowanie, wdrażanie i działania korygujące oraz przegląd wykonywany przez kierownictwo (w tym audyty).

Planowanie powinno uwzględniać specyficzne aspekty środowiskowe, spełnianie wymagań prawnych i innych, ustalenie celów i zadań oraz opracowanie programu zarządzania środowiskowego. Wdrażanie powinno obejmować m.in. określenie struktury organizacyjnej, odpowiedzialności, metod szkolenia, kształtowania świadomości, delegowania kompetencji, komunikowania się, opracowania dokumentacji oraz systemu zarządzania środowiskowego, odpowiedniego postępowania z dokumentami oraz planowania działań operacyjnych.

W zależności od przyjętego zaangażowania odnośnie do CSR występować może różne nastawienie do przygotowań na wypadek kryzysu pozaekonomicznego, w tym zachowania w sytuacjach awarii i katastrof. Może to wynikać z faktu, na co zwraca uwagę Arnold Pabian nawiązując do *sustainability*, że znaczenie ma rozwój tzw. zrównoważonego personelu, w tym kadry kierowniczej, w odniesieniu do problemów społecznych i ekologicznych²⁴.

Współcześnie, gdy różnego typu organizacje powinny być gotowe do funkcjonowania w warunkach kryzysów pozaekonomicznych, CSR należy rozszerzyć o zagadnienia bezpieczeństwa. Kryzysy pozaekonomiczne wiążąc się mogą m.in. z sytuacjami konfliktów zbrojnych, ale także z różnego typu katastrofami. Poziom CSR będzie

²² GMP: *Good Manufacturing Practice*, Dobra Praktyka Produkcyjna; GHP: *Good Hygienic Practice*, Dobra Praktyka Higieniczna; HACCP: *Hazard Analysis Critical Control Points*, Analiza Zagrożeń w Krytycznych Punktach Kontroli.

²³ M. Popis, *Systemy bezpieczeństwa żywności*, „Problemy Jakości” 2013, nr 2, s. 19–25.

²⁴ A. Pabian, *Sustainable personel – pracownicy przedsiębiorstwa przyszłości*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2011, t. 5 (82), s. 9–18.

istotny w organizacjach elastycznych, określanych jako sprężyste (*resilience*), do których zaliczyć można podmioty infrastruktury krytycznej. Przy opisie społecznej roli korporacji, funkcjonujących w ramach infrastruktury krytycznej, zwraca się uwagę na uwzględnianie współpracy z interesariuszami w odniesieniu do CSR²⁵. Przedmiotem dyskusji mogą być aspekty ekologiczne związane z takimi wydarzeniami, jak na przykład zakazane przez prawo międzynarodowe działania wynikające z doświadczeń wojny w Wietnamie (1961–1971), kiedy to użycie przez wojska USA tzw. *orange agents* doprowadziło do zniszczenia lasów, upraw oraz zatrucia wód. Wyginęło wówczas wiele gatunków ptaków i ssaków. Analizuje się także wydarzenia z roku 1991, gdy wojska Iraku celowo wylały ropę ze zbiorników i rurociągów, skutkiem czego nastąpiło skażenie morza; ponadto podpalono około 700 szybów naftowych²⁶. Wymienione działania pociągnęły za sobą nie tylko skutki o charakterze ekologicznym, ale także społecznym.

Implementacja CSR w przedsiębiorstwach obejmuje takie działania jak: uwrażliwienie, analiza i ocena, formułowanie i planowanie, implementacja, monitoring wraz z raportowaniem i ewaluacją oraz utrwalanie. Dokonując implementacji, należy brać pod uwagę czynniki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Wskazuje się na znaczenie następujących czynników wewnętrznych, wpływających na efektywne wdrożenie CSR: wielkość przedsiębiorstwa, przedmiot jego działalności (branża, kluczowe zasoby), zasięg działalności, wiek firmy i związane z nim fazy jej rozwoju, forma organizacyjno-prawna (z podkreśleniem liczby interesariuszy) oraz fakt, czy jest to przedsiębiorstwo rodzinne. Czynniki zewnętrznymi są: cechy regionu, w którym działa przedsiębiorstwo, otoczenie instytucjonalne przedsiębiorstwa, prawo i wzorce kulturowe, historyczne, obyczajowe a także sytuacja ekonomiczna kraju²⁷. Wobec możliwych zagrożeń, wśród m.in. cech regionu, warto obecnie uwzględnić występowanie ekstremalnych warunków pogodowych (np. huragany, trąby powietrzne czy powodzie).

Dla potrzeb bezpieczeństwa przydatna może być budowa zaangażowania między interesariuszami a organizacją w oparciu o zaufanie. Można przy tym wykorzystać kolejne etapy takiego zaangażowania:

- podstawowy, opierający się na ograniczonym zaufaniu (strategia transakcyjna),
- w oparciu o wzrost zaufania: dwustronna komunikacja, konsultacje i współpraca, partnerstwo, konsultacje publiczne, dialog z interesariuszami (strategia przejściowa),
- w oparciu o zbudowane zaufanie: wspólne rozwiązywanie problemów, projekty oraz podejmowanie decyzji, wykorzystanie wspólnego uczenia się, wzajemne zrozumienie oraz przywództwo we wspólnocie w podejmowaniu decyzji (strategia transformacyjna)²⁸.

²⁵ G. Ridley, *National security as a corporate social responsibility: critical infrastructure resilience*, „Journal of Business Ethics” 2011, Vol. 103, No. 1, s. 111–125.

²⁶ E. Lonc, E. Kantowicz, *Ekologia i ochrona środowiska. Podręcznik dla studentów*, Wałbrzych 2005.

²⁷ A. Chodyński, W. Huszlak, *Determinants of corporate social responsibility (CSR). Implementation in companies*, [w:] *Socially Responsible Business*, ed. D. Fatuła, B. Krstič, Kraków 2014, s. 23–41.

²⁸ F. Bowen, A. Newenham-Kahindi, I. Herremans, *When suits meet roots: the antecedents and consequences of community engagement*, „Journal of Business Ethic” 2010, Vol. 95, No. 2, s. 297–318.

Wobec sytuacji kryzysowych podkreślić należy rolę interesariuszy, w tym w możliwych konfliktach. Rozpatrując problematykę interesariuszy w koncepcji CSR, w szczególności wobec potencjalnych lub realnych sytuacji kryzysowych, szerzej analizuje się możliwości wykorzystywania negocjacji. Negocjacje można traktować jako formę dialogu z interesariuszami, proces osiągania porozumienia i dochodzenia do celów wspólnych, ale również proces tworzenia wartości. Negocjacje można rozpatrywać także jako technikę zarządzania²⁹. Definiuje się pojęcie konfliktu ekologicznego jako konfliktu między ludźmi, który ma na uwadze przeszłe, obecne i przyszłe działania związane ze środowiskiem naturalnym. Bierze się także pod uwagę utrudnienie realizacji celów przeciwnika związanych z korzystaniem z dóbr środowiska naturalnego. Konflikt ten zaliczyć należy do bezpośredniej interakcji społecznej, będącej odzwierciedleniem świadomości ekologicznej.

Konflikty ekologiczne najczęściej wybuchają wokół różnego typu inwestycji, a także przy próbach tworzenia lub powiększania zakresu działań na rzecz środowiska naturalnego (np. tworzenie lub powiększanie obszarów chronionych czy zaostrzenie warunków ochrony)³⁰. Sytuację konfliktową określa się jako kompleksowy konstrukt, w którym występuje związek korzyści, wartości i oczekiwań. Przykładem może być konflikt dotyczący budowy fabryki papierniczej w Chile przez fińską firmę. Wybuchł on na tle obaw o zagrożenie środowiska naturalnego i negatywne wpływy na rozwój turystyki. Konflikt przybrał charakter międzynarodowy, a gdy włączyła się do niego (na gruncie prawnym) Argentyna, doszło do rozprawy w trybunale w Hadze. Wskazując na główne epizody konfliktu, dla każdego z nich zidentyfikowano różnych interesariuszy. Siłę interesariusza określano w stosunku do innych interesariuszy, a także badano wpływ na innych interesariuszy. Jako ich atrybuty przyjmowano legitymizację (opartą o normy, wartości i przekonania w kontekście społecznym) oraz pilność³¹. W Polsce badano nastawienie interesariuszy m.in. w sprawie przewidywanej budowy elektrowni atomowej³². Przedstawione przykłady wskazują na rolę interesariuszy w podnoszeniu bezpieczeństwa ekologicznego.

CSR, kompetencje, architektura a bezpieczeństwo organizacji

Realizacja CSR, oddziałując na budowane modele biznesu, wiąże się z posiadaniem odpowiednich kompetencji³³. Kompetencje stanowią kombinację wiedzy, zdolności

²⁹ W. Huszlak, B. Pasiut, *Negocjacyjne formy realizacji oczekiwań interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy*, red. A. Chodyński, Kraków 2013, s. 82–103.

³⁰ B. Dobrzańska, G. Dobrzański, D. Kietczewski, *Ochrona środowiska przyrodniczego*, Warszawa 2009, s. 363.

³¹ J. Kujala, A. Heikkinen, H. Lehtimäki, *Understanding the nature of stakeholder relationship: An empirical examination of a conflict situation*, „Journal of Business Ethics” 2012, Vol. 109, No. 1, s. 53–65.

³² A. Piziak-Rapacz, *Odpowiedzialność za realizację programu energetyki jądrowej w Polsce*, [w:] *Biznes odpowiedzialny wobec interesariuszy...*, op. cit., s. 59–79.

³³ A. Chodyński, *Odpowiedzialność ekologiczna w proaktywnym rozwoju przedsiębiorstw*, Kraków 2011.

i postaw. Przyjmuje się, że na wiedzę składa się całość reguł i prawidłowości, które są zawarte w informacjach i które pozwalają ustalić ich sens. Z kolei zdolności stanowią możliwości organizacji w zakresie wykonywania określonych zadań. Postawy można wiązać z takimi pojęciami jak: usposobienie, podejście bądź postrzeganie otoczenia przez przedsiębiorstwo. Postawy można kojarzyć się z mentalnością, która dominuje w organizacji³⁴. Warto w tym kontekście podkreślić znaczenie wiedzy, zdolności i postaw, które będą umożliwiały adekwatne do zagrożeń reakcje przedsiębiorstw w sytuacjach o charakterze kryzysowym. Zdaniem Jerzego Rokity kompetencje składają się z wielu umiejętności, co powoduje, że mogą być one wykorzystywane we wszystkich prowadzonych biznesach w ramach korporacji³⁵. Podkreśla się, że umiejętności (*skills*) tworzenia specyficznych więzi z interesariuszami przedsiębiorstw są istotne dla realizacji CSR³⁶. W przypadku wystąpienia sytuacji kryzysowych przydatne mogą być zdolności dynamiczne (*dynamic capabilities*, także opisywane w literaturze jako dynamiczne kompetencje), wbudowane w procesy organizacyjne, uznawane jako niezbędne do reagowania na szanse, ale i zagrożenia. Zdolności dynamiczne tworzone są jako nowe lub poprzez modyfikację zdolności zwykłych (operacyjnych). Zdolności zwykłe zapewniają ciągłość działalności, wiążą się z poprawą jakości istniejących procesów i produktów przedsiębiorstwa. W ramach procesów organizacyjnych zdolności dynamiczne obejmują zdolności przystosowania (adaptacji) do zmian w otoczeniu zewnętrznym, zdolność absorpcji wiedzy zewnętrznej a także zdolności innowacyjne³⁷.

Zdolności adaptacyjne pozwalają na przystosowywanie się we właściwym czasie do zmian otoczenia oraz na dostosowanie zasobów do zewnętrznych wymogów. Zdolność absorpcyjna jest istotna przy rozpoznaniu wartości nowej wiedzy zewnętrznej w celu jej pozyskania i wchłonięcia. Zdolność innowacyjna przejawia się rozwojem nowych produktów lub usług, metod wytwarzania, ale również świadczenia usług, ujawnia się jako nowe formy organizacyjne oraz tworzenie nowych rynków³⁸.

Pojęcie *dynamic capabilities* wiąże się z umiejętnościami adaptacji, integracji, ale także rekonfiguracji umiejętności i zasobów. Dotyczy to zarówno zasobów wewnętrznych, jak i zewnętrznych³⁹. Szkoła *dynamic capabilities* zakłada m.in. realizację strategicznych i organizacyjnych rutyn, dzięki którym następuje realizacja procesów integracji, rekonfiguracji, a także pozyskiwania i pozbywania się zasobów. Podkreśla występowanie elastyczności decyzyjnej z wykorzystaniem wiedzy oraz elastyczności integracji. Polega ona na wykorzystaniu kompetencji organizacyjnych do

³⁴ Organizacyjne uczenie się w rozwoju kompetencji przedsiębiorstw, red. A. Sitko-Lutek, E. Skrzypek, Warszawa 2009, s. 21.

³⁵ J. Rokita, *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej*, Warszawa 2005, s. 143.

³⁶ A. Chodyński, *Grounds of the Corporate Social Responsibility*, „Journal of Economic and Social Studies. Connections on the edge of the European Union” 2011, s. 121–138.

³⁷ A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współpracy małych i średnich przedsiębiorstw*, Warszawa 2012, s. 22–34.

³⁸ J. Karpacz, M. Ingram, *Kształtowanie struktury zatrudnienia jako wyraz zdolności dynamicznych organizacji – zarys problemu*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161), s. 131–146.

³⁹ D. Teece, G. Pisano i A. Shuen, *Dynamic capabilities and strategic management*, „Strategic Management Journal” 1997, No. 7, s. 509–533.

rekonfiguracji wiedzy istniejącej oraz włączaniu wiedzy nowej⁴⁰. Zwraca się uwagę, że to kryzys tworzy nową jakościowo sytuację decyzyjną, zaś świadome, celowe decyzje dla zamknięcia procesu kryzysowego stanowią o zarządzaniu antykryzysowym w organizacji⁴¹.

Prezentowane podejście może być wykorzystywane także w sytuacjach zagrożeń, a uzyskiwana wiedza może decydować o uniknięciu skutków kolejnych niebezpieczeństw. W nawiązaniu do zdolności innowacyjnych do realizacji zarządzania bezpieczeństwem wykorzystać można poglądy wskazujące, że kryzysy i zaburzenia w organizacji prowadzić mogą do utraty innowacji w korporacjach, gdyż jako priorytetowe traktowane są w tej sytuacji innowacje dające szybki zysk. Proponuje się zatem realizację tzw. otwartych innowacji opartych na wymianie między firmą a otoczeniem. Wymiana dotyczyć może własności intelektualnej i ludzi, może się wiązać z obrotem licencjami czy współpracą z innymi firmami⁴².

W sytuacji zagrożenia można korzystać z ekonomicznych, społecznych i ekologicznych kompetencji *sustainability*. W sytuacji kryzysu ekonomicznego wykorzystuje się głównie kompetencje ekonomiczne i społeczne. Szersze wykorzystanie kompetencji ekologicznych następuje przy kryzysie pozaekonomicznym. Kompetencje *sustainability* mają istotne znaczenie w budowie bezpieczeństwa ekonomicznego, społecznego i ekologicznego⁴³.

Budowę kompetencji *sustainability* można wiązać z koncepcją CSR. Pojawia się pojęcie „praktyk *sustainability*” łączące je z zarządzaniem technologią i aspektami społecznymi, biorąc pod uwagę zrównoważenie postępu w obszarze potrzeb ekonomicznych, środowiska (naturalnego) i społecznych. Dyskusja odnosi się zarówno do aktualnych, jak i przyszłych potrzeb generacji (pokoleń)⁴⁴. Umiejętność rozwijania, ale także rekonfiguracji istniejących kompetencji jest cechą przedsiębiorstwa zwinnego, które wobec szybkich zmian w otoczeniu nabywa nowych kompetencji w celu zapewnienia wysokiej efektywności działań, podkreślając znaczenie kompetencji związanych z monitorowaniem otoczenia oraz powiązania biznesu ze społeczeństwem⁴⁵. Reaguje ono na szybkie zmiany w otoczeniu, dostosowując się do zmieniających się potrzeb⁴⁶. Współcześnie coraz wyraźniej formułowana jest przez interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych – w szczególności przez społeczności lokalne – potrzeba zwinnego dostosowania organizacji w sytuacjach narastających zagrożeń o charakterze klęsk naturalnych czy cywilizacyjnych.

Problematyka kompetencji w odniesieniu do problematyki bezpieczeństwa powinna być rozpatrywana w kontekście tworzonej architektury organizacji.

⁴⁰ K. Łobos, D. Puciato, *Dekalog współczesnego zarządzania. Najnowsze nurty, koncepcje, metody*, Warszawa 2013, s. 214–215.

⁴¹ A. Zelek, *Zarządzanie kryzysem w przedsiębiorstwie. Perspektywa strategiczna*, Warszawa 2003.

⁴² H.W. Chesbrough, A.R. Garman, *Otwarta innowacyjność: recepta na trudne czasy*, „Harvard Business Review Polska” 2010, listopad, s. 52–53.

⁴³ A. Chodyński, *Kompetencje sustainability przedsiębiorstwa w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 1, s. 14–19.

⁴⁴ M. Wu, *op. cit.*, s. 221–239.

⁴⁵ V. Kochikar, M. Ravindra, *op. cit.*, s. 127–134.

⁴⁶ E. Rzeszutek, *Rola wiedzy w nowoczesnych strukturach organizacyjnych*, [w:] *Zarządzanie wiedzą istotą współczesnych organizacji inteligentnych*, red. W.M. Grudzewski, J. Merski, Warszawa 2004, s. 257–268.

Prezentowany jest pogląd, że architektura strategiczna wiąże się z planem podejścia do okazji i z możliwościami nabycia odpowiednich kompetencji⁴⁷. Barbara Kożuch, nawiązując do poglądów Johna Kaya, wskazuje na związek tej architektury z tworzeniem wiedzy organizacyjnej, budowaniem etyki współdziałania i realizacji rutyn organizacyjnych. J. Kay traktuje architekturę organizacji jako sieć relatywnych kontaktów wewnątrz i na zewnątrz firmy⁴⁸. Architektura przybierać może postać: informacyjną, finansową, techniczną, społeczną, a także strategiczną⁴⁹. Samo pojęcie architektury organizacji lub architektury biznesu oznacza szerokie rozumienie struktur organizacyjnych i dostrzegania, że obejmują one także otoczenie, wykraczają poza granice przedsiębiorstwa⁵⁰.

Krzysztof Obtój rozpatruje model funkcjonowania organizacji, tworzenia oraz dostarczania produktów/usług na wybrane rynki. Analizuje architekturę firmy jako jeden z obszarów wyborów strategicznych. Proponuje, aby w oparciu o misję związaną z funkcjonowaniem w danych warunkach zaprojektować w ramach modelu związane z sobą trzy konfiguracje: techniczno-ekonomiczną, społeczną i organizacyjną⁵¹.

Architektura biznesu odnosi się do kształtowania struktur działalności gospodarczej. Zwraca przy tym uwagę na skład współdziałających podmiotów i łączących je relacji, biorąc pod uwagę kontekst przyjętych celów gospodarczych⁵².

Jako składniki architektury biznesu wymienia się: strategię modelu biznesowego/sieci wartości, operacjonalizację strategii modelu biznesowego/sieci wartości, definiowanie celów wymaganych komponentów oraz ocenę bieżącej produktywności komponentów. Prowadzi to do tworzenia układu: zasoby, zasady zarządzania, procesy, ludzie i aliance, infrastruktura IT⁵³. Pojęcie architektury biznesu można rozważać, mówiąc o przedsiębiorstwie poszerzonym. Koordynacja sieci opiera się na wyborze typu więzi łączących elementy strukturalne takiego przedsiębiorstwa poszerzonego (hierarchiczny, relacyjny, rynkowy lub mieszany)⁵⁴. Uprawione jest tu podjęcie dyskusji na temat architektury biznesu, która będzie funkcjonować w sytuacji kryzysowej. Może się odnosić do przedsiębiorstw, które będą znajdować się w sytuacji kryzysu pozaekonomicznego. Dyskusja powinna objąć przedsiębiorstwa infrastruktury krytycznej. Warto podkreślić, że rozważania o architekturze organizacji wychodzą poza samo przedsiębiorstwo. Mogą zatem dotyczyć relacji z różnymi interesariuszami, w tym wyspecjalizowanymi w działaniach na rzecz bezpieczeństwa.

⁴⁷ J.S. Czarnecki, *Architektura korporacji. Analiza teoretyczna i metodologiczna*, Łódź 2011 s. 54–57, 156.

⁴⁸ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, Warszawa 1996, s. 99–125.

⁴⁹ G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Warszawa 1999, s. 88.

⁵⁰ B. Kożuch, *Nauka o Organizacji*, Warszawa 2009, s. 259–261.

⁵¹ K. Obtój, *Strategia organizacji*, Warszawa 1998, s. 287.

⁵² M. Trocki, *Kształtowanie struktur działalności gospodarczej*, „Organizacja i Kierowanie” 2000, nr 4 (102), s. 28–42.

⁵³ *Component business models, making specialization real*, IBM Institute for Business Value, IBM Corporation 2005, s. 10, za: M. Jabłoński, *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*, Warszawa 2013, s. 50.

⁵⁴ W. Czakon, *Koordynacja sieci – wieloraka forma organizacji współdziałania*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 7–10.

CSR a odporność organizacji w sytuacji kryzysu

Odporność należy odnosić do możliwości oddziaływania określonych zagrożeń. Eksperti Światowego Forum Ekonomicznego wskazywali na globalne zagrożenia na lata 2013–2014 w systemach takich jak: gospodarka, środowisko (naturalne), społeczeństwo, informacje, a także instytucje. W systemie gospodarka wskazuje się m.in. na załamanie się systemu finansowego, duże rozbieżności w dochodach czy nierównowagę na rynku pracy. System środowisko odnotowuje niepowodzenia w przystosowywaniu do zmian klimatu, między innymi takie jak: występowanie emisji zanieczyszczeń niepodlegających asymilacji w środowisku, a także na skrajne warunki pogodowe. Narastający fanatyzm religijny, terroryzm, podatność na pandemię, a także brak dostępu do słodkiej wody – to główne zagrożenia występujące w systemie społeczeństwo. Cyberataki i kradzieże danych występują w systemie informacji. W ostatnim systemie – instytucje wskazuje się m.in. na niedostatki w sterowaniu odpornością na globalne zagrożenia. Dla jednostek produkcyjnych lub usługowych sugerowane jest opracowanie strategii odporności (z uwzględnieniem ich lokalizacji i z podnoszeniem odporności)⁵⁵.

Analizując megasystemy w dokumencie *Global Risk 2013* podkreśla się, że na odporność składają się: wytrzymałość, nadmiar, pomysłowość, reagowanie oraz regeneracja. Pomysłowość odnosić się może do tworzenia zaufania i samoorganizacji opartej m.in. na kapitale społecznym i ludzkim, powiązaniach sieci społecznych z państwem, instytucjach ułatwiających kontakt społeczeństwo–państwo oraz sprowadzać się do kreatywności i innowacji. Podkreśla się znaczenie elastyczności⁵⁶. Występujące zagrożenia mogą być traktowane jako wyzwania, wskazujące na nowe możliwości angażowania się podmiotów gospodarczych w ramach CSR. Podejście zawarte w CSR pozwala bowiem na pełniejsze zaangażowanie w budowę m.in. kapitału społecznego i sieci relacji, w szczególności z interesariuszami (w tym z państwem).

Odpowiedzią na występujące zagrożenia jest tworzenie przedsiębiorstw *resilient*, które wykorzystując doświadczenia – uzyskują kolejne możliwości. W literaturze przedmiotu prezentowane są poglądy, że:

- należy odróżnić pojęcie adaptatywności systemu, który pod wpływem oddziaływań szokowych dokonuje zmian struktury, procesów i funkcji od sprężystości; adaptatywność można wiązać z elastycznością – w przypadku sprężystości nie mamy do czynienia z trwałym dostosowaniem się do zmieniających się warunków, choć w systemie występują odchylenia,
- poziom reaktywności na zmiany w otoczeniu i zdolność powrotu do poprzedniego stanu można wiązać z różną siłą sprężystości; organizacje zdolne do długotrwałego przetrwania powinny równocześnie wykazywać cechy adaptatywności i sprężystości,
- stopień dostosowania do otoczenia należy rozpatrywać w kontekście interesariuszy,

⁵⁵ B. Poskrobko, *Kształtowanie odporności jednostek organizacyjnych na zagrożenia globalne*, „Ekonomia i Środowisko” 2014, nr 2(49), s. 10–28.

⁵⁶ *Global risk 2013*, Eighth edition, World Economic Forum, Geneva 2013.

- koncepcja przedsiębiorstwa sprężystego ma charakter bardziej dynamiczny niż *sustainability*,
- organizacja może znajdować się w jednym z czterech stanów: sztywności (wysoka sprężystość, niskie dopasowanie), krótkotrwałości (niska sprężystość, niskie dopasowanie), wrażliwości (niska sprężystość, wysokie dopasowanie) oraz adaptatywności (wysoka sprężystość, wysokie dopasowanie)⁵⁷.

Resilience można tłumaczyć także jako zdolność do regeneracji bądź odporność. Odporność, przenoszona na grunt nauk o zarządzaniu, dotyczy działań zarządczych odnoszących się do sytuacji nieprzewidywalnych zagrożeń, w powiązaniu z niewielką wiedzą odnośnie do ich skutków, przy ograniczonych środkach dla przeciwdziałania, rozpatrywanych w długiej perspektywie⁵⁸. Zdaniem autora koncepcja *resilience* przede wszystkim dotyczyć może przedsiębiorstw infrastruktury krytycznej, o szczególnym znaczeniu z punktu widzenia państwa.

Kwestie infrastruktury krytycznej, wraz z dyskusją o kwestiach przyszłościowych wartościowo i wszechstronnie przedstawiono w opracowaniu Wyższej Szkoły Oficerskiej Wojsk Lądowych⁵⁹. Warto podkreślić, że realizacja przez podmioty gospodarcze zadań związanych z faktem ich zaliczenia do infrastruktury krytycznej wiąże się m.in. ze strukturą akcjonariatu oraz posiadanymi kluczowymi kompetencjami i know-how⁶⁰. Potwierdza to pogląd, że znaczenie podstawowe mają założenia dotyczące zarządzania strategicznego dla spółek, takie jak rodzaj ładu (korporacyjnego) czy posiadane kompetencje. Według OECD ład korporacyjny stanowi sieć relacji między kadrą zarządzającą spółek a ich organami nadzorczymi, akcjonariuszami oraz innymi grupami interesów zainteresowanych działaniem spółki. Ład korporacyjny może być traktowany jako układ czynników prawnych, instytucjonalnych oraz kulturowych (charakterystycznych dla danego kraju), co wiąże się z wpływem poszczególnych interesariuszy na procesy decyzyjne w spółkach. Ład (akcjonariat) rozproszony charakteryzuje amerykańskie konglomeraty, ale także rozwiązania japońskie określane jako *kairitsu*.

Przykładem skoncentrowanego charakteru ładu są m.in. europejskie piramidy, gdzie występuje inwestor finansowy, strategiczny bądź rodzina. Różny może być stopień zaangażowania państwa⁶¹. Warto zwrócić uwagę, że ład korporacyjny wskazuje m.in. na rolę społecznej odpowiedzialności i kultury zwiększonej odpowiedzialności na rzecz wzrostu społecznego zaufania do spółek, co ma związek z teorią interesariuszy⁶².

⁵⁷ E.A. Mamouni Limnios, T. Mazzarol, A. Ghadouani, S.G.M. Schilizzi, *The resilience architecture framework: four organizational archetypes*, „European Management Journal” 2014, Vol. 32, No. 1, s. 104–116.

⁵⁸ B. Poskrobko, *op. cit.*, s. 10–28.

⁵⁹ *Katastrofy naturalne i cywilizacyjne. Zagrożenia i ochrona infrastruktury krytycznej*, red. M. Żuber, Wrocław 2013.

⁶⁰ R. Lewandowski, *Wiarygodność procesów identyfikacji i transakcji a system bezpieczeństwa państwa*, „Bezpieczeństwo. Teoria i Praktyka” 2014, nr 1 (XIV), s. 29–46.

⁶¹ M. Aluchna, *Międzynarodowa analiza porównawcza grup kapitałowych*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9, s. 4–7.

⁶² J. Jeżak, *Ład korporacyjny, Doświadczenia światowe oraz kierunki rozwoju*, Warszawa 2010.

Zakończenie

Koncepcje związane ze szkołą dynamicznych kompetencji, organizacji zwinnej czy poglądów na otwarte innowacje w kontekście zarządzania w sytuacjach kryzysowych mogą być podstawą założeń, że organizacje będą wykraczać poza dotychczasowe spojrzenie oparte na obowiązującym prawie czy wymogach czysto ekonomicznych. Uwzględnione będą działania na rzecz spełnienia szerszych potrzeb społecznych w zakresie bezpieczeństwa, co może mieć swoje oparcie w realizacji założeń CSR. Należy zatem podjąć z jednej strony typowe działania zarządcze w zakresie zarządzania bezpieczeństwem, a więc zidentyfikować zagrożenia, wskazać te zasoby, które powinny być chronione, określić działania i środki na rzecz zmniejszenia zagrożeń, aby w dalszej kolejności dokonać oceny skuteczności przyjętych rozwiązań.

Z drugiej strony należy określić te zasoby (umiejętności), które mogą pozwolić na zapewnienie bezpieczeństwa powyżej minimalnych wymagań, opierając się na założeniach CSR. Szczęólnego znaczenia nabierają prace dotyczące przedsiębiorstw o charakterze *resilience*, zdolnych do funkcjonowania w sytuacjach skrajnej turbulencji otoczenia, w tym kryzysów pozaekonomicznych.

Prezentowane poglądy można wykorzystać w projektowaniu rozwoju organizacji, który powinien uwzględniać występowanie nie tylko kryzysów ekonomicznych, ale także pozaekonomicznych. W szczególności dotyczą one zagrożeń związanych z katastrofami naturalnymi, cywilizacyjnymi bądź kryzysami związanymi z nasileniem działań terrorystycznych. Rozpatrując CSR jako istotny element w kształtowaniu orientacji strategicznej organizacji, należy go jeszcze bardziej rozszerzyć o zagadnienia bezpieczeństwa.