

BRAUN Róbert

A VÁLLALATOK POLITIKÁJA

VÁLLALATI, TÁRSADALMI FELELŐSSÉGVÁLLALÁS, VÁLLALATI KÖZÖSSÉGEK ÉS A VÁLLALATI STRATÉGIA JÖVŐJE

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (CSR) a diszciplinárizálódás korai szakaszában különböző tudományos hagyományokból táplálkozva, a vállalatirányítás, az üzleti etika, a környezetgazdálkodás és a marketingkommunikáció határvidékének szélesítésével, különböző hangsúlyú kiterjesztésével igyekszik saját helyét kijelölni a gazdálkodástudomány keretei között. Jelen tanulmány egy, az érintetti elméletekből kiinduló, ám alapvetően történeti és politikai hagyományhoz köti a CSR jelenét és jövőjét, majd ebből a megközelítésből kiindulva helyezi el a CSR elméletét és lehetséges managementgyakorlatát a vállalatirányítás és a marketingkommunikáció világában. A szerző álláspontja szerint a CSR inkább forma, mint tartalom; az üzleti értelemben vett fenntarthatóságot a vállalatok kevésbé jó ügyek képviselője révén, mint az érintetti (stakeholder) demokrácia megvalósulásának elősegítésével teremthetik meg. Jelen dolgozat azt mutatja meg, hogy az érintetti demokrácia mint üzleti működési modell megvalósulása messzemenő következményekkel járhat mind a vállalatirányítás, mind a modern marketingkommunikáció számára.¹

Kulcsszavak: CSR, érintettek, demokrácia, fenntarthatóság, márkaközösség, pluralizmus, R generáció, vállalatirányítás, vállalati társadalmi felelősségvállalás

A vállalati társadalmi felelősségvállalásnak számos neve és arca ismert. Egyszerre jelent vállalati adományozást, ám egyben a vállalat versenyképességét támogató stratégiai eszköz is. Jelen írásban felvázolom a társadalmi felelősségvállalás (CSR – corporate social responsibility) kulturális, társadalmi és üzleti kontextusát, valamint állást foglalok a – jelenleg a diszciplinárizálódás korai szakaszában tartó CSR egy lehetséges értelmezésirányára mellett.

Az érintetti elméletekből kiinduló értelmezés nyomán kifejtem, hogy a CSR miként jelenthet kuhni értelemben paradigmaváltást az üzleti életben, illetve milyen változást hozhat a vállalati működésben és üzleti együttműködésben. Ezen változások kapcsán azt is jelzem, hogyan kapcsolódik a CSR managementje más érintettmenedzsment-területekhez, különösen a reputáció- és márkamenedzsmenthez.

A társadalmi felelősségvállalás, mint forma és tartalom

A CSR fogalma sokféleképpen meghatározható: komplexitását talán a készülő ISO 26 000 szabvány által alkalmazott definíció ragadja meg legjobban. Az ISO 26 000 megalkotói szerint a CSR „egy szervezetnek a társadalmat és a környezetet befolyásoló döntése-
iért és tevékenységeiért tett felelősségvállalása olyan átlátható és etikus viselkedés révén, mely hozzájárul a fenntartható fejlődéshez – beleértve a társadalmi jólétet és egészséget is –, figyelembe veszi az érintettek elvárásait, megfelel az alkalmazandó jogszabályoknak és a nemzetközi viselkedési normáknak, a szervezet valamennyi területén integráltan megjelenik, és azt a vállalat kapcsolatain keresztül érvényesíti” (ISO, 2008: p. 3.). Ennél még egyszerűbben fogalmazva: a CSR az

érintettek értékeinek és érdekeinek beépítése az üzleti működésbe. Ehhez annak felismerésére van szükség, hogy a vállalat határai nem a vállalati kerítésnél húzódnak: a vállalat számos, különféle identitással rendelkező egyén és csoport életére van hatással, ahogyan e csoportok különféle módokon vannak hatással a vállalat működésére. A vállalat mint érintettek összessége modelljét számos szerző említi, legérdekesebb és legismertebb kifejtése Freeman érintetti szemléletű stratégiai menedzsment modelljében található (Freeman, 1984). Ezen elméletek a ma vállalatát többnek látják és látatják, mint a részvényes által tulajdonolt transzmisziós szíj, mely áru vagy szolgáltatás munkavállalók és beszállítók általi előállítását, és azoknak a fogyasztók részére történő értékesítése révén teremt pénzben mérhető értéket a részvényes (stockholder) számára. A részvényes mellett az értéklánc szereplői a vállalati működés érintettjei is, hiszen kölcsönös hatások mutatkoznak a vállalat és az érintettek között, kölcsönösen rendelkeznek egymás számára szükséges erőforrásokkal, és fontos részei lehetnek az értékteremtési folyamat kontextusának, vagyis a vállalat szervezeti kultúrájának (Ferrell et al., 2010). Ez a vállalat működésén túl hatással van az értékteremtési folyamatra is, vagyis az új vállalati működés megértéséhez a vállalati értékteremtési folyamat új elméletének megértésére is szükség van.

Az ún. hármas eredménykritérium (triple bottom line) szemlélete szerint a vállalati értékteremtés folyamatának nem csupán a pénzügyi vagy gazdasági eredményességre kell kiterjednie. A pénzügyi siker mellett a vállalat eredményességének a társadalmi és környezeti teljesítményében is mérhetőnek kell lennie (Elkington, 1998). Ezen eredményességszemlélet – vagyis az értékteremtési folyamat eredményének mérése – jelenik meg a 3P (people, planet, profit) elvben, mely a fenntarthatóság (sustainability) alapszemlélet módjává vált. Ennek alapján nem csupán a pénzügyi tőkét kell eredményesen működtetni, hanem hasonló eredményességi elvárások fogalmazódnak meg a humán- és a környezeti tőkével szemben is (UNWC, 1987). A vállalatok társadalmi felelősségvállalása tehát egy másik lehetséges meghatározás szerint az érintettek hatékony menedzsmentje annak érdekében, hogy a vállalat minél eredményesebben feleljen meg a hármas eredményesség szempontjainak.

A vállalatok azonban csakúgy, mint az intézményi érintettek, továbbra is küszködnek azzal, hogy a társadalmi felelősségvállalást fő üzleti tevékenységük részévé tegyék, s így számos, a társadalmi felelősségvállalás stratégiai megközelítése által nyújtott potenciális lehetőségtől esnek el (Porter – Kramer, 2006).

Meggyőződésem szerint ez azért alakult így, mert bár sokan tartják a CSR-t a XXI. századi vállalatirányítási gyakorlat szempontjából nagyszerű lehetőségnek, még mindig nem látják a vállalati működés új megközelítésében rejlő paradigmaváltást. A CSR hatásai és a CSR-ből fakadó változás még annál is sokkal sarkalatosabb lehet, mintha a CSR körüli viták során egy, a vállalatokra vonatkozó új elmélet jelent volna meg. Ugyanakkor sokan állítják, hogy a jelenlegi válság nem kedvez ilyen új elméletek megjelenésének, és a CSR sem válhat a közeljövőben általános üzleti gyakorlattá, ehelyett a vállalatok működési és vállalatirányítási gyakorlatukban visszatérnek az alapokhoz.

A CSR inkább forma, mint tartalom: a CSR olyan folyamat, melyben az érintetti elvárások a szervezet minden területén integráltan megjelennek, és sokkal inkább a kapcsolatokban érvényesül, mint közvetlen módon; hatása pedig a fenntartható fejlődés elősegítésére irányul. Egyes társadalmilag helyes elvek – a társadalmi integráció, környezetvédelem, az AIDS, az éhínség és a társadalmi egyenlőtlenségek elleni harc (vagyis a tartalom) – üzleti működésbe történő beemelése helyett itt az érintettek egyetlen közös, értékteremtő cél köré csoportosításának új formájáról van szó.

A hármas eredményességnek való megfelelés az érintettek hatékony menedzsmentje, vagyis stratégiailag végiggondolt, mérőszámokkal motivált, erőforrások által támogatott, folyamatok segítségével tervezett és eredményesen kivitelezett, majd visszamért tevékenység által valósul meg. Erre válaszul hozhatják egyesek a régi friedmani érvet, mely szerint az üzlet lényege csak a szigorúan vett üzlet, épp ezért a vállalatoknak nem feladata a társadalmi szereplőket és érintetteket egy közös cél köré szervezni. Ez – ahogy azt Friedman hívei tartják – a kormányok feladata lenne, hiszen ők hivatottak a szociális teendőket intézni. Ugyanakkor a vállalatok a kormányoknál, vagy más társadalmi szereplőknél – ideértve a nem kormányzati szervezeteket, NGO-kat is – sokkal hatékonyabb szervezetek. Amint azt Jeffrey Swartz, a Timberland vezérigazgatója egyszer mondta: *„A vállalatoknak annyi erősségük van – mint például az innováció, az erőforrások és a szakértelem – amelyek felhasználásával jóval többet is el lehet érni egy kiváló termék vagy szolgáltatás létrehozásánál. Ebben a világban élünk, és akár akarjuk, akár nem, hatással vagyunk rá... miért ne tegyünk ezt a hatást annyira kedvezővé, amennyire lehetséges – hiszen meg tudjuk tenni?”* (Accountability, 2011)

A globális világ kihívásai a gazdasági működés kontextusát is megváltoztatták: az éghajlatváltozás és ennek hatásai, Kelet és Nyugat meg-megújuló harca, a globális „perifériákon” államok dezintegrációja, és az

ebből fakadó „humanitárius katasztrófák”, az éhezés és a nyomor a harmadik világ számos részén, a digitális szakadék elmélyülése, és így az információs egyenlőtlenség növekedése, a hagyományos – elsősorban a nyomtatott – médiumok lassú halódása és az innováció hiánya új feltételeket teremtett a gazdaság szereplői számára. Mindez bizonytalanná teszi a jövőt, ami a remény és a bizakodás és (részben ennek következtében) a bizalom radikális eróziójához vezet. Mindebből az következik, hogy a gazdasági döntéshozóknak, vezetőknek nem türelemre, hanem stratégiai gondolkodásra van szüksége, az új állapot tünetei helyett a következményeivel, a jövő két fontos építőkövével: a bizakodással és a bizalom újratevésével kell és érdemes foglalkozni.

Megatrendek és generációs különbségek

A jövővel kapcsolatos bizonytalanság abból is adódik, hogy nemigen van olyan kapaszkodó, mely segíthet az ismeretlen jövő megértésében. Negatív gazdasági spirálok, a piaci viszonyokat befolyásoló társadalmi környezet jelentős módosulásai, a felhasznált nyersanyagok kimerülésének veszélyei – ezek mind olyan körülmények, melyek jelentős változásokat indítanak el. E jelentős változásfolyamatokat nevezi a szakirodalom megalapozottnak. Ma három megalapozott csírái figyelhetők meg: *a közösségiség, a tudatosság és a fenntarthatóság* megalapozottjai. A közösségiség megértése a bizalom új csatornáit és formáit hozhatja létre – kevésbé a „valóságot” egyre jobban leíró információ mindenhatósága, inkább a közösség tagjainak nyilvános és közös cselekvései teremtik meg a bizalom helyreállításához szükséges közös meggyőződést. Az életminőségünket befolyásoló egyéni döntésekben megjelenő fokozott tudatosság – a fogyasztástól a lakóhelyválasztáson át, a munkahely megválasztásáig – új biztonságot ad: képes lehetek és vagyok befolyásolni saját életemet, újra saját sorsom és életem ura lehetek. A fenntarthatóság megalapozottja az érintettek emancipációjának következménye: egyre több érintetti csoport és képviselőik, a globális és helyi nem kormányzati szervezetek (NGO-k) követelik meg, hogy értékeik és érdekeik megjelenjenek a különböző szintű döntéshozatali folyamatokban. Az érintettek hatékony menedzsmentje e megalapozott által teremtett kihívásoknak megfelel.

A hathatós CSR egy, a vállalatról és az őt körülvevő világról szóló új víziót feltételez. A CSR paradigmaváltás a vállalatirányítási filozófiában és az üzleti stratégiában. Mindez nem automatikus folyamat. A vállalati döntéshozók – még – nem készek a paradigmaváltásra, ahogyan tulajdonosaik sem. A legtöbb felső vezető a

baby boom generáció tagja, a '70-es években folytatott üzleti tanulmányokat, üzleti és MBA-tapasztalatait a '90-es években szerezte, vezetői élményei pedig az ezredfordulóhoz kötődnek. Bár többségük felismeri azon problémákat, melyekkel napjaink társadalmi és vállalati szembesülnek, tapasztalataik, ismereteik és készségeik mélyen a régi paradigmában gyökereznek. Az őket mostani „székükbe” emelő sikerek egy teljesen másfajta társadalmi és üzleti környezetből származnak.

A háború utáni generációs felosztásban egyelőre három fontos generációt szokás megkülönböztetni. A háború után, a hatvanas évek közepéig születő generációt, amikor az életszínvonal emelkedése bőséges gyermekáldást hozott, egy új, önmagát kulturálisan és gazdaságilag is öndefináló generációt teremtett: a *baby boomereket, az X generációt, majd a mai fiatalokat, az Y-okat*. A baby boomerek, ez a Magyarországon gyakran nevezett nemzedék kulturális gyökereit tekintve a szülők elleni lázadás, a tehetség teremtette önállóság és felemelkedés generációja – a mai vezetők jelentős része e generáció tagja. A lázadás mára konformitássá és a status quo megőrzési vágyává vált, a vezetővé válás sok tanulsággal és tapasztalattal járt, az építkezés kevésbé tudatos és tervezett volt. Miközben e generáció merészsége és bátorsága számos határt, falat és tabut döntött le a hatvanas években, meghatározó éveik és tapasztalataik – a lázadás éppúgy, mint a konszolidáció – egy más korhoz, a maitól jelentősen eltérő technikai és kulturális kihívások világához kötik őket. A baby boomereket követő X generáció tagjainak, mai harminc-negyven éveseknek kevés lehetőségük volt a lázadásra, hisz épp a lázadás kultúrája teremtette meg számukra az élhető világot. A frusztráció lázadása így sokuk számára a szülők, a háború előtti generáció konzervativizmusához és hagyomány- és rendtiszteletéhez való visszatérést jelentette. Nemzetközileg e generáció kevesebb lehetőséget látott maga előtt, megélte, hogy a világ nem folyamatos fejlődés, és a jobb mód felé tett lépések sorozata, hanem válságok szabdalta lassú előrehaladás, melyben a hosszabb visszalépés sem lehetetlen. Miközben technikai értelemben a világ kitártul előttük, fiatal felnőtteként élték meg a számítógép és az internet elterjedését, a nyolcvanas, kora kilencvenes évek új, műszaki forradalmát, kevesen tudtak élni a szép, új világ kínálta lehetőséggel. Mai vezetőink egy része, valamint a baby boomerek mögötti második vonal generációja általában a fontolva haladás, a kísérletezés helyett a járt utat választás csapata – sok lelkesültséget látott és nagy bukásokat – a kelet-európai vadkapitalizmus és a dotkom válság élményeit megélt generáció ma inkább visszahúzó és visszafogó, kívár és remél. Az Y generációnak lázadás helyett csupán „bele kellett ül-

nie a készbe”, az előttük járók technikai és társadalmi bizonytalankodásai után e generáció már belenőtt az új világba: a technikai újdonságok számukra nem kihívást és lehetőséget, hanem hétköznapi készséget és természetes környezetet jelentettek. Az e-mail, az interaktív média, a tömeg és fogyasztás kultúrája, a szabadság és a szabadosság határainak elmosódása egyszerre tette e generációt befelé fordulóvá és kinyílóvá. Miközben elfordultak a hagyományos közpolitika és közgazdaság tereitől, egy másik társadalmi tér, a közösségi média terei nyíltak meg előttük vagy nyitották meg őket maguk, maguknak. Nem felfelé és előre, hanem oldalra és a jelenben beszélgetnek, kevés céljuk és sok érzékenységük, tudásuk, készségük van – az X-ek és a baby boomerek előtti egyik kihívás, hogy miképp tudják mindezt a közügyek szolgálatába állítani. Míg a baby boom idején született és az X generáció vezetői a régi paradigmát örökölték, egyre több alkalmazottjuk, fogyasztójuk és érintettjük gondolkodásmódja, fogyasztási szokásai és identitása alakult át teljes egészében. A baby boomerek az értékteremtést a folyamatos növekedésben, a pénzben elért sikerekben, az anyagi biztonság megteremtésében látják, a sikert a termelésben szerzett jártasság kínálja, a kommunikációt szükséges rossznak tekintik, a modern technológia és kommunikáció lehetőségeit ismerik, de nem élvezik, alkalmazzák, de nem használják. Számukra a munka világa adottság, az üzlet a „hivatali” megfelelés terepe, ahol a munka az első, a jólét másodlagos. Az Y generáció már a nyílt kommunikációból gyarapszik, ért a médiához és információhoz, céljai eléréséhez kész együttműködni, kapcsolati hálóját építeni és használni (networking), és vállalja az egymásrautaltságot; egyik fő értéke a munka-élet egyensúlyának (work life balance – WLB) megteremtésére való törekvés (Jorgensen, 2003).

Adódik a kérdés: ki következik? Kutatások azt mutatják, hogy a ma 14-18 évesek, az ezredforduló előtt és utána születettek legalább olyan radikális generációvá válhatnak, mint a baby boomerek annak idején. Ők azok, akik – a válság ellenére – jólétben és biztonságban nevelkednek, ugyanakkor látják a feszített világ teremtette külső és belső kihívásokat, már nem a felismerés örömeivel használják készség szinten a technikai lehetőségeket, látják a huszadik század második felének előnyeit és hátrányait egyaránt, mernek és tudnak kérdezni, néha olyanokat is, amire nincs könnyű és megnyugtató válaszunk. Azt vallják, hogy a munka van az életért, a múlt van a jövőért – nem az önmagáért való élményt, hanem a hétköznapi boldogságot keresik. Identitásuk, az elkülönbözés, és annak kifejezése fontos, mindenki egyenlő, és ezért lehet különböző. A fogyasztás nem szerzés, hanem egy közösséghez tar-

tozás lehetősége, a Hello Kitty, Bakugán nem szól semmiről, és ez jó így, mert azzal lehet megtölteni, amivel akarják, akik mi vagyunk vagy lehetünk. És legfőképp: senki nem oldja meg helyettük a világ problémáját: nem az államtól, a politikusoktól kell várni a megoldásokat, hanem nekik lehet és kell kitalálni, kikényszeríteni őket. Közösségeik ereje épp ebben van vagy lehet, képesek célokért összefogni, fogyasztóként, leendő munkavállalóként, mozgalmárként egyaránt. Az ő kultúrájuk nem a szembenállás és verseny, hanem az együttműködés kultúrája. Felelősek magukért, maguk választotta közösségeikért, jelenükért és jövőjükért, és tenni is hajlandók érte. Ők lehetnek az R, azaz a felelős (responsible) generáció. S bár a betűk sorában (BB, X, Y) a Z generáció következne, ez a generáció lehet az, amely képes lehet kikényszeríteni, hogy az állam helyett a legnagyobb hatású társadalmi szereplők, a fogyasztás kultúrájának ágensei, a társadalmi viszonyokat meghatározó foglalkoztatók, a legnagyobb fejlesztéseket, átalakításokat végrehajtsák legyenek. Vagyis a modern vállalatok is a közösségek értékei mentén, velük együttműködve feleljenek meg az elmúlt négy-ötven évben elért gazdasági sikerek teremtette társadalmi kihívásoknak. Ők azok, akiket már nem elégít ki a márkák világában az érdek- (ár, szolgáltatás, minőség) alapú kapcsolat, mely a baby boomerek számára elegendő volt. Ahogy nem érdeklődött túlzottan őket a márkák teremtette érzelmi kötődés (kutya, gyerek, szerelem) sem; értékkapcsolatokra, márkaközösségekre vágyunk, ahol őket is bevonva születik termék, szolgáltatás. Ahol a márkák bátran kiállnak értékek mellett, és ettől lehet szeretni őket, ahol a márkákhoz tartozás értékállítást, és így érték kifejezést fogalmaz meg, ahol a márkák az érték alapú identitás megmutatásának eszköze és nem a fogyasztás kultúrájának áldozatul esés jelképe. Az R generáció a fogyasztás kényszere alól mentené a fogyasztót. Ez nem a fogyasztás elleni harc, hanem az értékes fogyasztás melletti érték választás – a fenntarthatóság, a környezettudatosság, az elnyomásmentesség kultúrájának megjelenítése a fogyasztás kultúrájában.

Időutazás – abszolutista vállalatok és késő modern érintettek

A ma egyik legfontosabb ellentmondása az, hogy óriási szakadék tátong a mai vállalkozások szerkezete, politikája és kommunikációja, valamint az őket körülvevő világ között. Egyszerűbben: bár XXI. századi társadalmi, politikai és kommunikációs környezetben élünk, a modern vállalkozások még mindig annak a kornak – nevezetesen a XVII. századnak – a teremtményei, melyben kialakultak. Így a CSR egyfajta kísérlet arra, hogy

áthidalja a szakadékat a XXI. századi posztindusztriális késő modernitás és a modernitás születésének kora – a XVII. század között. A jó vállalatok stratégiai szemléletű vezetői igyekeznek megérteni a vállalatukat környező társadalmat, és olyan vállalati stratégiákat dolgoznak ki, melyek segítségével vállalatuk előnyt kovácsolhat napjaink válság sújtotta társadalmi és üzleti környezetében.

Bizonyítható, ahogy azt Milton Friedman is megtette negyven évvel ezelőtt, hogy mindegy milyen változások mennek vagy mentek végbe a múlt század második felének társadalmi szerkezetében, az üzlet célja ugyanaz maradt. Ez pedig – állítása szerint – újabb érv arra, hogy a vállalatvezetők az üzlet lényegénél maradjanak, és ne merészkedjenek olyan területekre, melyek nem tartoznak szigorúan a hatáskörükbe. A vállalatvezetőknek a társadalmi ügyeket e terület szakértőire kell hagyniuk, és a részvényeseik felé fennálló egyetlen feladatukkal kell foglalkozniuk, ami nem más, mint az üzlet lényege, az üzlet (Friedman, 1970). Ez talán igaz lehetett fél évszázaddal ezelőtt, ma azonban már nem. A jelenkor nyugati társadalmában végbement legalapvetőbb változások egyike az, hogy a közszféra és magánszféra között húzódó fal leomlott (Arendt, 1958). A szexuális forradalommal, a nők és színesbőrűek társadalmi emancipációjával, a fogyasztás kultúrájával, a modern divattal – hogy csak néhányat említsünk a késő modernitás kultúranthropológiai környezetét formáló trendek közül – feleslegessé vált az értékek és hitek magánszférájának elválása a közszférától, melyben értéksemleges folyamatok biztosítják a közösség politikai kohézióját. A nyilvánosságot elárasztották a határozott értékpreferenciákra épülő személyi és szervezeti identitások, melyek a társadalom más szereplőitől tiszteletet várnak és azt, hogy a velük való együttműködés során olyan stratégiákat alakítsanak ki, melyek tiszteletben tartják az ezen identitások alapjául szolgáló értékeket.

Bár homogén világpiac nem létezik, globális kultúra igen, és ez számos kommunikációs csatornán keresztül meg is jelenik. Jóllehet, a globális fogyasztók ízlése és értékrendszere eltérő, életükben ugyanazon globális szimbólumok által megtestesített globális ikonok – globális márkák és vállalatok – vannak jelen. E vállalatok többé nem a fogyasztók felé értéket és cserébe a részvényesek felé profitot továbbító „szállítószalagok”. Sokkal inkább az interakciók hálójában napjaink társadalmi szerkezetét formáló fontos szereplők. Az értékeket az adott társadalmi szerkezetben közvetlenül részes érintettek határozzák meg a korábbiaknál sokkal komplexebb módon, identitásuk tiszteletben tartását és valamennyi érintetti csoport megbecsülését elérendő pedig bonyolult kapcsolatokat kell menedzselniük. „*Számos fogyasztó megilletődik az olyan vállalatok politikai ha-*

talma láttán, melyek árbevétele meghaladja a kis nemzetek GDP-jének összegét, és melyek komoly befolyással bírnak az emberek életére, a közösségek, nemzetek és végső soron bolygónk jólétére.” (Holt et al., 2004: p. 70.) A 2002. évi Global Brands Study (Globális márkák vizsgálata) szerzői megállapították, hogy az érintettek a globális márkaválaszték három fő jellemzőjét mérlegelve szavaznak és fizetnek: minőségjelzés, globális mítosz és társadalmi felelősségvállalás – globális hatalmuk révén valamennyien kellően tájékozottak ahhoz, hogy befolyásolják a minket körülölelő világot. Az érintettek véleményt formálnak, ötleteiket és ideáljait hatásosan kifejező eszközökkel rendelkeznek, továbbá hatalmukban áll szövetkezni és lehetőségeiket egyéni korlátaikon túlmenően növelni. Ma is ugyanolyan fontos, mint valaha, hogy a vállalatok e változásokat megértsék, mivel a rendelkezésükre álló roppant erőforrásokkal, sikeres működési gyakorlatokkal és befolyásos kommunikációs csatornákkal ők a leghatalmasabb szereplők az interakciók hálójában. A vállalatok széles körű technológiai, innovációs és marketinges képességeiket kihasználva olyan problémákat kezelhetnek, melyekkel a kormányok és az NGO-k évtizedek óta küzdenek. A határozott, érték alapú identitással rendelkező társadalmi szereplők olyan egyéni vagy szervezeti érintettek, akik a vállalatokkal különféle csatornákon kommunikálnak. Többé nem fogadják el, hogy két külön világban élnek: egy otthon és az egykori magánszféra más területein a XXI. századi késő modern világban, ahonnan időgépen egy XVII. századi világba utazhatnak, ahol az egykori közszféra uralkodói a nekik munkát adó, velük szerződő és kommunikáló vállalatok voltak.

A modern kapitalizmus születésének intellektuális és társadalmi kontextusát adó modernitás/felvilágosodás/ipari forradalom legfontosabb jellemzője a közterek „felemelkedése”. Habermas szerint a „polgári nyilvánosság” egy egyenlőségre törekvő, befogadó és kritikus „*kommunikációs világot alapozott meg, melyben újfajta vitaarénák, a városi köztterek és a társasági élet nyitottabb és hozzáférhetőbb formái jelennek meg, továbbá a nyomtatott kultúra is robbanásszerű terjedésnek indult*” (Melton, 2001: p. 4.). Így teremtve új fórumot, mely a politikai/társadalmi/közgazdasági tudás és eszmecsere fejlődését segítette elő. A közszféra koncepciója Kant azon eszményére alapul, mely szerint a racionalitás, illetve az ész és a bölcsesség az embert megszabadítja önként vállalt tökéletlenségétől, a gondolkodás racionális eszmecséréhez vezet, mely végül szerződéses társadalmi, politikai és üzleti együttműködési formákat eredményez. Az ésszerűség felsőbbségébe vetett hit és az igazság intellektuális, nem transzcendentális keresése előmozdította a bizalom egy új

formájának megjelenését, mely átformálta az intellektuálisan egyenlőségre törekvő közszféra kontextusát. A bizalomnak e fogalma az igazság univerzális természetében és lokalizálhatóságában/fellelhetőségében gyökerezik, mely igazság révén mindennemű vita és konfliktus elrendezhető. Az igazság lehetséges konfliktusok és viták megoldása során történő kereséséhez a közszférának folyamatosan megbízható és hiteles információkra volt szüksége. Az igazság a mindenkor, minden csatornán és számos hiteles forráson keresztül elérhető egyre növekvő számú információra alapult. Ez volt az információs kor.

A társadalmi-politikai rendszer fejlődéséből kiindulva a XXI. századi késő modern korban három lényegi nézőpont jelent meg, melyek a jelen nyugati társadalmi berendezkedés alapjául szolgálnak és az identitások kapcsolataiban meghatározzák az elköteleződés szabályait.

Liberális demokrácia. A késő modern nyugati társadalmak politikai struktúrája liberális demokrácia, ahol a fékek és ellensúlyok garantálják, hogy a község valamennyi tagja részt vehessen az önnön kormányzásáról szóló döntési folyamatban. A liberális demokráciákban biztosított az általános választójog, és a döntéseket a község felnőtt tagjai hozzák. A liberális demokráciák alkotmánya garantálja, hogy a községet irányítók felhatalmazásukkal vissza ne éljenek, a hatalmi ágak egymástól elváljanak, a község által elfogadott és legitimált igazságszolgáltatás független legyen, valamint működjön a fékek és ellensúlyok rendszere a hatalmi ágak pártatlan természetét biztosítandó. Az értékalapú jogokat és szabadságokat korlátozzák azok a bürokratikus folyamatok, melyek megteremtik az egymást kölcsönösen kizáró értékrenddel bíró társadalmi szereplők közötti megegyezési alapot (*modus vivendi*) és – amennyiben a község azt úgy akarja – megváltoztatják e *modus vivendi*-t.

Pluralista értékrend. A XXI. századi nyugati társadalmak értékrendje pluralista, azaz e társadalmakban nincsen egyetlen, univerzálisan elfogadott és a községen kívül legitimált, valamint néhány tag által kontrollált hatalom erejével kikényszerített értékrendszer. Megférnek egymás mellett az egymást kölcsönösen kizáró értékek – így a nők saját testük és a várandósság első pillanatától kezdődően egy új élet fölötti rendelkezési joga –; a morális döntések egyenlő és mindenféle hatalmi játsz máktól mentes, ésszerű diskurzus iránt elkötelezett szereplők megegyezésére alapulnak. A morális döntések kontextusfüggők és pragmatikusak: az általam képviselt értékek ugyanolyan értékesek, mint az általad képviselték – és még akkor is rendíthetetlenül kiállhatunk mellettük, ha tudjuk, hogy viszonylagos természetűek.

Interaktív médiakultúra. A web 2.0 megoldások megjelenésével a tömegkommunikációban a média többé már nem „egy a többhöz” típusú kommunikációs eszköz. A web 2.0 a kommunikációt, információmegosztást, közös munkát, közös alkotást és együttműködő készséget elősegítő webalapú rendszerként írható le. Az üzenetküldés régi módszerei, az információáramlás és párbeszéd felügyelete utat nyitott az információcsere új formái előtt, lehetővé téve, hogy a részt vevő szereplők sokkal szabadabban választhassák meg a bizalom általuk preferált forrását, csatornáit és mélységét.

A paradigmaváltás jellemzően változást hoz azon bizalom eredőiben is, melyek a mára már globálissá vált közszférában zajló interakciók és identitáskapcsolatok alapját képezik. Az információs kor utat nyitott a községek kora előtt, melyben a viták és eszmecserék a bizalom községi jellegében gyökerező, és természetüknél fogva feltételes értékeket, megállapodásokat és szerződéses kapcsolatokat eredményezhetnek. A szerződéses kapcsolatok céljából indított, hatalmi befolyástól mentes eszmecseréhez szükséges bizalom a községek korában nem az intellektuálisan hiteles forrásokból érkező racionális információból származik. E bizalom eredője az érintetti kapcsolatok községe, melyben az interakciók alapját a más érintettekkel való kölcsönösen nem kizárólagos, nyitott, és nem szabályszerű párbeszédekben való elköteleződés jelenti. Az érintetti kapcsolatok, a közelség és fontosság fokai az érintettek egymásra gyakorolt befolyásától és hatásától függenek. A bizalom községi alapú, és az kizárólag az érintettek községének megítélésére van bízva. A verseny, a modern kor egyik sarokköve, átalakult. A „last man standing” győztes mindent visszaversenyfelfogása egyfajta versengve együttműködésbe váltott, melyben a verseny együttműködést hangsúlyozó megközelítései ma már inkább általánosnak, mintsem kivételesnek mondhatók. A modernitás régi – különösen marxista – kritikusa a versenytől teljes egészében megakart szabadulni. A CSR újabb lehetőséget nyújthat a verseny értékeinek (innováció, kreativitás és haladás) megtartására, ugyanakkor kiterjeszheti bázisát az érdekelt érintettek egy szélesebb körére.

Nem meglepő, hogy a vállalatok nem XXI. századi elvek szerint működnek. A vállalatok még mindig ketős világban élnek: a felvilágosodás és korai újkor politikai és társadalmi berendezkedésének, a felvilágosult abszolutizmusnak az utolsó mentsvárjai. A vállalatokon belüli érintetti kapcsolatrendszer nem a liberális demokrácia, értékpluralizmus vagy interaktív médiakultúra vezérli. Valójában épp az ellenkezőjéről van szó. A politikai döntéseket néhány kiválasztott hozza, nincs

általános választójog, de a „kormányt” sem több – még ha korlátozott számú – érintett részvételével tartott választás útján választják, nincsenek fékek és ellensúlyok, melyek a vállalaton belül az egyes hatalmi ágak pártatlanságát biztosítanák. Az értékalapú jogokat és szabadságokat nem korlátozzák demokratikus és bürokratikus folyamatok, melyek gondoskodnak a vállalat egymást kölcsönösen kizáró értékeket képviselő érintettjei közötti modus vivendiről, illetve ilyen, a modus vivendit megváltoztató folyamatok sincsenek arra az eshetőségre, ha a közösség eltérő stratégiát kívánna választani. A vállalat aktuális érintetti kapcsolatrendszerén belül nem létezik az értékek pluralizmusa: egy érintetti csoport, azaz a részvényesek által központilag meghatározott és egy másik érintetti csoport, a menedzsment által elfogadott értékek uralják azokat. Ezen értékek néhány tag uralta hatalom erejével érvényesíthetők. A morális döntések a hatalmi pozícióban lévők által megfogalmazott ítéletekre alapulnak, mindenféle egyenlő és mindenáron győzni törekvő, racionális eszmecsere nélkül. A morális döntések függetlenek a kontextustól, és egyetlen célt szolgálnak: a vállalati abszolútizmus arisztokráciájának, azaz a menedzsmentnek a jóllétét. Nincs interaktív média: az üzenetküldés az „egy a többhöz” csatornákra épül, az információáramlás szigorúan ellenőrzött és központosított, a web inkább platformként, mintsem koncepcióként történő alkalmazása jellemző, és a kommunikáció legfőbb szerepe abban áll, hogy a hatalommal rendelkező érintettek üzeneteit közvetítse az információval nem rendelkező beosztott érintettek felé.

Az érintettek törvényszerűen kettős világban élnek: a vállalati szférán kívül XXI. századi késő modern korban/liberális demokráciában, ugyanakkor számos érintetti kapcsolatuk a XVII. századi felvilágosult abszolútizmusban ragadt. Az alkalmazottakhoz hasonlóan ők is a felvilágosult abszolútista uralkodó, azaz a vezérigazgató és/vagy az igazgatóság elnöke és az őt körülvevő arisztokrácia és nemesség alárendeltjei. Még az arisztokrácia is kettős világban él: a vállalati világban hatalommal bír, ugyanakkor családi életében számkivetett. Ezen arisztokrácia tagjaival gyermekeik gyakran – mert más generációt és értékvilágot képviselnek – nem beszélnek, és megvetik őket, amiért kíméletlen őskapitalistákként rombolják a Földet és a meg nem született jövő generációk életét.

A történelmi analógia túlzott elnyújtása nélkül, mindannyian tudjuk, mi történt az arisztokráciával a XIX. századi forradalmak idején. A gazdasági javakban bővelkedő, ám politikai erejétől megfosztott polgárság átvette a vezetést. E forradalmak kiterjesztették a felvilágosult racionális eszmecserek világát olyan

szférákra is, melyek korábban az abszolútista hatalom vagy az egyház kizárólagos fennhatósága alá tartoztak. Ennek ára azonban óriási vérontás és társadalmi felfordulás volt. A CSR a vállalatok világában a „vérontás” nélküli, senki társadalmi státusát vagy egzisztenciáját nem fenyegető változásra alapuló kiút lehetőségét kínálja.

CSR – a vérontás nélküli forradalom

A jól körülírt és jól kivitelezett CSR segíthet a vállalatoknak forradalmi energiáik helyett fejlődési energiáikat használni arra, hogy érintettjeiket egy asztalhoz ültessék és elkezdjék átszervezni a vállalat politikájának társadalmi és politikai környezetét. E környezet megváltoztatása nem csupán innovatív vezetést és a létező CSR-menedzsment alapvető készségeinek és eszközeinek alkalmazását feltételezi. A paradigmaváltók – mint mindig – most is majdhogynem legyőzhetetlen akadállyal szembesülnek. Meg kell változtatniuk a játék nyelvét és szabályait, miközben a régi játékot a régi nyelven és a régi szabályokkal folytatják. A CSR-projektek vállalati stratégiába beépítő stratégiai CSR nem elegendő. A sikeres projektekkel elért társadalmi hatás még nem jelent paradigmaváltást. Ez még mindig inkább tartalom, mint forma; vállalati abszolútizmus, a felvilágosult fajtából, újratöltve. A vállalatoknak új identitásra van szükségük, ahelyett, hogy identitásukra vonatkozó stratégiájukat definiálnák újra. Rá kell eszmélniük arra, hogy vállalati közösségek, nem pedig királyi házak. A vállalat határai nem ott húzódnak, ahol a királyi várkastély falai véget érnek: az ott kinn, a vállalati parancsnokság sáncain túl nem a hatalom és a reménytelen alattvalók világa, mely arra vár, hogy a marketing-pallos és az értékesítési fegyver leigazza. A vállalat egyben érintettek közössége is. Ezek az érintettek értékeket vallanak, érdekeik és érzéseik vannak; készek belépni a vállalat politikai közösségébe, amennyiben az nem jár szükségszerűen identitásuk feladásával. Minden érintett születésétől fogva egyenlő. Érintetti szerepükben és identitásukban is így kell őket kezelni: fontos, hogy szabadon kifejezhessék magukat, és érintettként méltóságuk ne sérüljön. Érintetti jogokat és szabadságaikat, valamint a jogok és szabadságok gyakorlásának eszközeit is védelem illeti. Az abszolútizmus terhétől úgy szabadulhatnak, ha az érintettek élvezhetik immáron kiterjesztett nyilvános szférájuk értékpluralizmusának előnyeit. A vállalati közösségek irányítása céljából pedig fontos beiktatni a fékek és ellensúlyok rendszerét. Míg a vállalat kizárólag a részvényesek tulajdonában áll, addig a vállalati közösségek nem, bár politikai menedzsmentjük a vezetők feladata.

A vállalati irányításnak együttműködő irányítási formákat kell alkalmaznia: a döntéshozatal lehető legtöbb érintettet bevonó, sokkal nyitottabb formáit szükséges kialakítania.

Az érintettek felelősségére is szükség van. Új társadalmi szerződésre, melyet minden egyes vállalati közösség maga fogalmaz meg érintetti párbeszéd és elköteleződés útján. A szervezeti és egyéni érintetteknek el kell fogadniuk, hogy a vállalat azért kér engedélyt a működésre, mert fenntartható pénzügyi sikerre törekszik. Ezen érintetteknek, ugyanakkor, amikor csekkönyvükkel szavaznak, rá kell ébredniük, hogy a közös értékeknek ára van. A felelősség is közös – a helyi termék drágább lehet, mint a távolból légi úton érkező áru, a természetes összetevők és biotermelés produkuma egészségesebb, ám egyben drágább, a jobb, biztonságosabb és rugalmasabb munkakörülmények csökkentik a pénzügyi eredményt, melyet másfajta árazási és jövedelmi stratégiával kell ellensúlyozni. Fontos, hogy az érintettek belássák, ők egyben fogyasztók is. Különböző szerepeikben és érintetti kapcsolataikban a vállalati közösség részeként továbbra is szilárdan ki kell tartaniuk az általuk képviselt értékek mellett.

Az együttműködő irányítás mai felfogás szerint egyre inkább az intézményi érintettek, azaz a vállalatok, a kormány és az NGO-k együttműködésének egyfajta irányítási formája (Zadek, 2006). A posztindusztriális társadalmakban a vállalatok mindegyike olyan szervezeti erőt képvisel, mely megakadályozza, hogy a köz többi szereplőjével kiegyensúlyozott és átlátható meg egyezést tudjanak kötni. Túl erősek, túlságosan sok kommunikációs csatorna fölött van ellenőrzésük, valamint páratlanul sok pénzügyi és egyéb forrást képesek mozgósítani céljaik elérése érdekében. Az arénába lépésükkel a játéktér is átalakul. Ezért a vállalatok feladata, hogy belülről alakítsák át magukat abszolutista uralkodói házakból együttműködve irányított vállalati közösségekké. A vállalati közösségek irányító testületeinek olyan stratégiákat kell kidolgozniuk, melyek révén érintettjeik képviselői is az asztalhoz ülnek és bekapcsolódnak a döntéshozatali folyamatba. A vállalati igazgatóságoknak megvannak a bevett módszereik arra, hogy a vezetőségen kívüli tagokat, illetve egyes esetekben néhány érintetti – alkalmazotti és részvényesi – csoport képviselőit bevonják. Az irányításnak sokkal kiegyenlítettebbnek kell lennie a hatalom különböző területei, a bírói, a végrehajtói és a törvényhozói ágak között. A multinacionális vállalatoknál a törvényhozói hatalom szétválása megkezdődött az etikai bizottságok alakulásával, közérdekű bejelentésekkel kapcsolatos gyakorlatok bevezetésével és a törvényi előírások betartását ellenőrző tisztviselők

(ún. compliance officer) alkalmazásával. Jóllehet, mivel nem létezik független érintetti képviselői testület, melynek e szervek vagy személyek jelenthetnének, az effajta kezdeményezésekkel való kísérletezés hiábavalónak bizonyult a vállalati „bíróság” nyitottabbá tételében. Liberális demokráciákban a felső vezető az általa irányítandó politikai közösséget alkotók választott testületének felel. Az érintetti érdekek üzleti döntéshozatalba és működésbe való beemelése az érintettek erőteljes képviseletét és a vezetők számon kérhetőségét feltételezi.

A vállalati irányítás nem az egyetlen terület, ahol éppen effajta paradigmaváltás folyik. A vállalati márkák felfogása az elmúlt évtizedben alakult át. A márkák már nem csupán a tulajdon jelölésének és az imázsépítésnek az eszközei, hanem szilárd kulturális gyökerekkel és komplex szervezeti kapcsolatokkal rendelkező, a közös értékteremtésbe, valamint a kölcsönösen hasznos társadalmi cserébe vetett egyezményes hitre épülő közösségekké váltak. Épp ezért a „*márka tulajdonlása vállalatvezetési tevékenység helyett immáron egyfajta tárgyaláson alapuló, a márkának jelentést tulajdonító, és ezzel a márkához kapcsolódó kellemes asszociációk előhívására törekvő közös folyamat*” (Fagerholm, 2007: p. 32.). A vállalatvezetők elveszítik a közvetlen kontrollt márkájuk identitása fölött, így a márkák politikai közösségekké válnak, melyek „*lehetővé teszik a szabad és tájékozott márkaválasztást, ezzel segítve az egyéniség meghatározását*” (Ind, 2003: p. 18.). A márkázás világának vezetői, mint a Nike, Coke vagy Starbucks, rájöttek, hogy a márkák sikere nem az igazgatóságban vagy marketingosztályokon dől el. Az együtt alkotás és a „márka megélésének” koncepciója olyan márkaközösségi modelleket kínál, melyek az érintetteknek több értéket teremthetnek, mint a részvényesek tulajdonában álló, és pusztán a részvényesi hozamra összpontosító vállalati márkák. A márkák közössége – éppen úgy, mint a nemzetek – virtuális, ún. elképzelt közösségek (Anderson, 1991), melyek immár nem a vállalat és annak képviselője, a marketinges tulajdona, hanem a közösségé. Ez természetesen nem iktatja ki a marketingest a folyamatból, csupán más eszközöket ajánl számára, hisz a közösség mozgatása – és így a márka erejének fenntartása, növelése – az azonoságtudat felkeltésén és működtetésén, a rítusok és szimbólumok bevezetésén és üzemeltetésén, valamint a közösség iránti felelősség fenntartásán múlik (Muniz – O’Guinn, 2001).

A vállalati társadalmi felelősségvállalás, mint a vállalati működés új modellje, a márkaközösséget kiterjeszti a vállalati közösségre. A hatásos és módszeres CSR ugyanúgy magába foglalja önkéntes tevékenységet,

mint jogilag és a működés szempontjából kötelező gyakorlatokat. Érintettjei születésüktől fogva egyenlők, és fontos részt venniük a vállalat politikájában. Szükséges hozzá a vállalati közösség valamennyi tagjának részvétele és elköteleződése. Egy újabb, az újkor születésének idejéről származó történelmi példaként említhetjük azt is, miként hozott létre az amerikai köztársaság alapítóinak tette és az alkotmány nyitómondata – „Mi, az Egyesült Államok népe...” –, hogyan teremtette meg épp magát a népet a semmiből pusztán a leírtak, kimondottak konstitutív volta okán. E gesztus eredménye a ma a demokrácia csúcsaként emlegetett és modern politikai közösségként ismert igazgatás és nemzet – az Amerikai Egyesült Államok. Az alkotmány, szimpla kihirdetésével, olyan kapcsolati hálót formált, mely korábban nem létező és az alapítás pillanatában előre aligha látható ígéreteket, kötelezettségeket, képességeket és interakciókat vont maga után (McGowan, 1998). Új márkát teremtett, melynek neve „Amerika”. Az amerikai alkotmány kimondta a nép egyedüli politikai felségét. A modern alkotmány rögzíti a kormány jellegét és hatáskörét meghatározó szabályokat és elveket, szabályozza az egyéni és szervezeti érintettek közötti kapcsolatokat csakúgy, mint a vezetők, a törvényhozás és az igazságszolgáltatás között fennálló kapcsolatot. Ez az egyetlen erőszakmentes alternatívája a hatalom egyoldalú bitorlásának egy, a vállalati adminisztráción belüli csoport vagy szervezet által. A vállalatoknak a politikai demokrácia és értékpluralizmus XXI. századi elveire épülő hatékony alkotmányra van szükségük a XVII. századi (felvilágosult) abszolutista elveken álló alaptörvény helyett.

Ezen alkotmányok alapját az érintettek szuverenitása, az együttműködő irányítás és érintetti elköteleződés elvei kell, hogy képezzék. Ahhoz, hogy az alkotmányozás folyamata elinduljon, hatékony, többirányú kommunikációra van szükség. Az érintettek teszik a dolgukat – képviselnek, követelnek, (vissza)jeleznek, részt vesznek. A CSR azonban a vállalatok felelősségvállalásáról szól. Arról, hogy a vállalatok mit tehetnek azért, hogy „vérontás” nélkül, fokozatosan és folyamatosan valósuljon meg a paradigmaváltás. Ehhez nem csupán az (új) üzleti-társadalmi kontextus megértésére van szükség, hanem arra is, hogy az új kontextus eszközeiben – elsősorban a kommunikációban – jártasságot szerezzenek a szereplők. Az érintettek hatékony menedzsmentjének eszköze a hatékony, ám megváltoztatott strukturájú kommunikáció. Az érintettekkel egyenrangú és uralommentes kommunikációhoz a web 2.0 (*many-to-many*) elveit alkalmazó, egy mátrix pontjait összekötő, sokirányú és sokoldalú kommunikáció gyakorlatának alkalmazására van szükség (Barabási,

2003). Ez azonban nem elegendő. Ebben a folyamatban a kommunikációnak nem a „valamiről szóló beszéd” formáját kell öltenie, nem csupán a cselekvés megalapozója és irányítója, hanem – Austin beszédaktuselméletének nyomán – a cselekvés maga kell legyen (Austin, 1990). Így az érintettekkel való kommunikáció a vállalati alkotmányozási folyamat alapjául szolgál, melynek során a különböző kommunikációs elvek érvényesítése a liberális demokrácia közjogi viszonyaihoz hasonló vállalati közjog megteremtéséhez, végső soron pedig az érintetti „alkotmányos demokrácia” létrejöttéhez vezet.

Egyenrangúság és kommunikáció az érintetti hálózatban

Az új kommunikációs gyakorlat elvei a következők:

Megosztás: A vállalat vezetői és az érintettek között jelentős információs aszimmetria áll fenn, így ahhoz, hogy az egyenrangú és uralommentes kommunikáció feltételei fennálljanak, előbb ezen információs aszimmetria csökkentésére van szükség. Ehhez strukturált és összehasonlítható alapokon álló, érintettek számára is értelmezhető mennyiségű és minőségű információra, valamint – ahol erre szükség van – szakértői értelmezést lehetővé tévő elemzésekre és rangsorokra van szükség. Ezt a célt szolgálják – jelenleg – a nemzetközi standardokra épülő ún. fenntarthatósági jelentések, valamint az ezek alapján készülő rangsorok, értékelések.

Elkötelezés: A kommunikációs aszimmetria enyhítése a vállalat-érintett kapcsolat dinamizálásához vezet. Így az érintetti kapcsolatok alapját az értékek és érdekek kölcsönös artikulációja és képvisellete jelentheti, melyben az értékek és érdekek egyeztetése válik a kommunikációs cselekvés céljává. Ezt a célt szolgálják – jelenleg – a különböző nemzetközi szabványokra és folyamatleírásokra épülő érintetti párbeszéd-folyamatok, melynek során az érintettek – harmadik, moderáló fél részvétele mellett – lehetőséget kapnak értékeik és érdekeik kifejezésére, a vállalat megfogalmazza az érintettekkel kapcsolatos elvárásait és az érintettek segítségével elérendő üzleti céljait, majd egy párbeszéd során ezeket ütköztetik, és igyekeznek konszenzust kialakítani a közös cselekvés lehetőségeiről.

Bevonás: Az érintetti párbeszéd és egyéb elköteleződés felkeltését célzó kommunikációs gyakorlat elvezet(het) az érintettek formalizált és a vállalati működésbe beépített bevonódási lehetőségeinek kialakításához, a közös alkotás (co-creation) és a versengőegyüttműködés (copetition) modelljeinek érintetti szintű alkalmazásához.

A vállalati alkotmányozási folyamat során a következő elveket és célokat kell szem előtt tartani annak érdekében, hogy a jelenlegi társadalmi-politikai kontextushoz hasonló érintetti viszonyokat hozzunk fokozatosan létre:

Érintettek szuverenitása. A vállalati közösségek hatalma érintettjeitől ered. Ők azok, akik a közösségben való részvételükkel értéket teremtenek. A vállalati közösségek feljogosítják a vállalatokat arra, hogy e közösségeket „működési engedély” formájában irányítsák. A „működési engedély” kiadásában ugyanakkor az érintetteknek aktívan részt kell venniük. A kapcsolatrendszerükben gyökerező vállalati közösségek, kulturális entitások alapjául egyezményes értékeik szolgálnak. Ezen értékeket tárgyalásos úton, közösségi rítusokon, szimbólumok használatán és egyéb kommunikációs eljárásokon keresztül határozzák meg és érvényesítik. A vállalati közösség alkotmányos alapokra helyezése a vállalati közösséget megkülönböztető és meghatározó értékek megfogalmazásának első lépése.

Együttműködő irányítás. Az érintetteknek a vállalat vezetésében a közösséget majdan menedzselő megfelelő képviselőre van szükségük, a működési engedélyt kibocsátó és mindig meghosszabbító intézményeket kell fenntartaniuk és független igazságszolgáltatást igényelnek a közösség működését elősegítő részértékek megvitatása és újratárgyalása, valamint a közösség által adott pillanatban elfogadott ideiglenes és állandóan változó értékek érvényesítése céljából.

Érintetti részvétel és elköteleződés. Minden formának és struktúrának szükségszerű részét képezik az elköteleződésről szóló tanácskozások, melyek abban segítik az érintetteket, hogy egyéni és közösségi szinten egyaránt részt vehessenek a vállalati közösség stratégiáját, politikáját és vezérelveit megfogalmazó döntéshozatali folyamatokban. Fontos meghallani az érintettek hangját, és az érintetteknek képesnek kell lenniük részt venni mindenféle kényszerűségtől mentes eszmecserében, annak érdekében, hogy a vállalati közösség és a közösségi tagság vezérelveiről és politikájáról szabad és tájékozott döntések születessenek. Fontos, hogy az érintettek eldönthessék, a vállalati közösség tagjának lenni egyéni, illetve közösségi szempontból inkább haszonnal, mint kárral jár-e számukra. Fontos az is, hogy sokoldalú és gyakran komplex érintetti identitásuk beteljesülése érdekében megtalálják az elköteleződés megfelelő fokát. Az elköteleződés fokai csakúgy, mint kötelező ereje időről időre változhat.

Az új vállalati közösségeket a modern liberális demokráciákban megfelelő módon kell irányítani, együttműködő irányítási formákat szükséges alkalmazni és fontos az érintetteket bevonni, illetve elkötelezni.

A jelen globális gazdasági válság nagyszerű lehetőség a vállalati és politikai vezetőknek a CSR fejlődését elősegítő cselekvésre, ahelyett, hogy érintetti felkelések prédájául essenek. Láttuk már, milyen ereje van az érintetteknek és mi az eredménye a vállalati közösségek tartózkodó felkelésének olyan vállalatok ellen, mint a Gap, Nike, Shell, Exxon vagy Arthur Andersen. Szigorúbb szabályozási gyakorlatok és közvetlen állami tulajdonjog helyett a vállalatokban egyfajta új alkotmányozási folyamat indítására lenne szükség. Nemzetek feletti testületek bevonhatnak szervezeti érintetteket az együttműködő irányítás elveit szem előtt tartó alkotmányozási folyamatba. E folyamat rögzítheti a vállalati alkotmányok formáit és struktúráit, példákat és jó gyakorlatokat mutathat az alkotmányok kidolgozásához és elfogadhat a nemzeti joggyakorlatba foglalandó kötelező erejű jogi lépéseket. Ennek egyik kezdeti lépése volt az, amikor 2004-ben az EU elfogadott egy irányelvet, mely elvárást fogalmazott meg a vállalatokkal szemben arra nézve, hogy éves jelentésük működésükről – így nem pénzügyi ügyeikről is – „megerősített ellenőrzést”, azaz végső soron CSR-jelentést is tartalmazzon. A nagyvállalatok egyes esetekben erős érintetti nyomásra szintén átalakulhatnak, illetve menedzselhetik a már megkezdett átalakulást. Ugyanakkor a paradigmaváltás és a közösség szuverenitásának új koncepciójára alapuló valódi hatalomátvétel csak nagyon kevés vállalati közösségben ment végbe, így például a Patagoniánál (Ind, 2004).

Amint azt néhány olyan márka példája bizonyítja, mely vállalati közösségépítésbe kezdett – például a Google, Timberland, Interface, Seventh Generation, The Body Shop és a Ben&Jerry's –, nincs eleve konfliktus a versenyképesség növelése és a világ jobbatétele között, amennyiben az adott márka őszintén elkötelezi magát az értékteremtés egy más módja iránt. A nyitott, demokratikus és liberális vállalati közösségek nagyobb szabadságot, több választási lehetőséget és jobb életet kínálhatnak valamennyi, a közösséghez csatlakozó érintett számára. Hatalmukban áll emellett dönteni. Lehet, hogy a tulajdonjog és a vállalat pénzügyi befektetéseinek megtérülése továbbra is a részvényesek kezében marad, és őket gazdagítja. Az azonban az érintettek juttalma, hogy önnön identitásukat és egyéniségüket egy sokszínű vállalati közösség tagjaként is megőrzik, és egy összességében jobb világban élhetnek.

Lábjegyzet

¹ Köszönöm Bauer Andrásnak és Lukács Ritának, a BCE Marketing és Média Intézete munkatársainak a tanulmány megírásához nyújtott segítségét.

Felhasznált irodalom

- Accountability* (2011): CR Leaders Corner – Jeff Swartz
<http://www.accountability.org/about-us/news/cr-leaders-corner/jeff-swartz.html>
- Anderson, B.* (1991): Imagined communities: reflections on the origin and spread of nationalism (Revised and extended. ed.). London: Verso. 224. o.
- Arendt, H.* (1958): The Human Condition. Chicago: The University of Chicago Press
- Arendt, H.* (1963): On Revolution. New York: Viking
- Austin, J. L.* (1990): Tetten ért szavak. Budapest: Akadémiai Kiadó
- Barabási, A. L.* (2003): Behálózva – A hálózatok új tudománya. Budapest: Magyar Könyvklub
- Bonini, S.M.J. – Mendonca, L.T. – Oppenheim J.M.* (2006): When Social Issues Become Strategic. The McKinsey Quarterly, 2006. május http://www.mckinseyquarterly.com/Strategy/Strategy_in_Practice/When_social_issues_become_strategic_1763
- Elkington, J.* (1998): Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Gabriola Island: New Society Publishers
- Fagerholm, H.* (2007): Collaborative Branding. Helsinki: Haaga Helia University Publication Series
- Ferrell, O.C. – Gonzalez-Padron, T.L. – Hult, G.T.M. – Maignan, I.* (2010): From Market Orientation to Stakeholder Orientation. Journal of Public Policy & Marketing, 29. évf., 1. szám, 93–96. o.
- Freeman, R.E.* (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman
- Holt, D.B. – Quelch, J.A. – Taylor, E.L.* (2004): How Global Brands Compete. Harvard Business Review, 2004. szeptember, 68–72. o.
- Friedman, M.* (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. The New York Times Magazine, 1970. szeptember 13.
- Ind, N.* (2004): Living the Brand: How to Transform Every Member of Your Organization Into a Brand Champion. London: Kogan Page
- Ind, N.* (szerk.) (2003): Beyond Branding: How the New Values of Transparency and Integrity are Changing the World of Brands. London: Kogan Page
- ISO* (2008): 26 000: Guidance on Social Responsibility, Tervezet, 2008. december
- Jorgensen, B.* (2003): Baby Boomers, Generation X and Generation Y: Policy implications for defence forces in the modern era. Foresight – The Journal of Future Studies, Strategic Thinking and Policy, 5. évf., 4. szám, 41–49. o.
- McGowan, J.* (1998): Hannah Arendt: An introduction. Minnesota: University of Minnesota Press
- Melton, J.V.H.* (2001): The Rise of the Public in Enlightenment Europe. Cambridge: Cambridge University Press
- Muniz, A.M.Jr. – O’Guinn, T.C.* (2001): Brand Community. Journal of Consumer Research, 27. évf., 4. szám (március), 412–432. o.
- Payne, A.F. – Storbacka, K. – Frow, P.* (2008): Managing the co-creation of value. Journal of the Academy of Marketing Science, 36. évf., 1. szám, 83–96. o.
- Porter, M.E. – Kramer, M.R.* (2006): Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. Harvard Business Review, 2006. december, 78–94. o.
- United Nations World Commission on Environment and Development* (1987): Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future
- Zadek, S.* (2006): The Logic of Collaborative Governance: Corporate Responsibility, Accountability, and the Social Contract. Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 17, Cambridge, MA: Johns Hopkins University, John F. Kennedy School of Government, Harvard University

Cikk beérkezett: 2012. 2. hó

Lektor vélemény alapján véglegesítve: 2012. 8. hó

E SZÁMUNK SZERZŐI

Dr. Poór József, egyetemi tanár, Szent István Egyetem és Selye János Egyetem; **Dr. László Gyula**, egyetemi tanár, Pécsi Tudományegyetem; **Dr. Beke Jenő**, egyetemi docens, Pécsi Tudományegyetem; **Óhegyi Katalin**, üzletfejlesztési tanácsadó, PhD-jelölt, Szent István Egyetem; **Kolbe Tamás**, menedzsment-tanácsadó, Larskol Kft.; **Dr. Braun Róbert**, CSc, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem, Marketing és Média Intézet; **Dr. Mikulás Gábor**, információs tanácsadó, GM Info Consulting; **Kotsis Ágnes**, egyetemi tanársegéd, Debreceni Egyetem; **Dr. Fiáth Attila**, egyetemi docens, Budapesti Corvinus Egyetem Szabályozott Iparágak Kutatóközpont vezetője; **Nagy Balázs**, senior tanácsadó, Expert Management Consulting Kft.; **Tóth Péter**, piacműködtetési és gazdasági vezérigazgató-helyettes, MAVIR Magyar Villamosenergia-ipari Átviteli Rendszerirányító Zrt.; **Dóczi Szilvia**, kockázatkezelési munkacsoport-vezető, MAVIR Magyar Villamosenergia-ipari Átviteli Rendszerirányító Zrt.; **Dinya Mariann**, tanácsadó, Expert Management Consulting; **Dr. Frankó Krisztina**, egyetemi adjunktus, Debreceni Egyetem