

Géring Zsuzsanna

## A vállalati társadalmi felelősségvállalás kritikai megközelítései

A vállalati állampolgárság, az explicit/implicit CSR  
és az 'újrapolitizált' vállalat koncepciói

### Bevezetés

A vállalati társadalmi felelősségvállalás (*Corporate Social Responsibility*, CSR) fogalma, elméletei és kutatása immáron több évtizede jelen van a társadalom- és gazdaságtudományi, azon belül is főleg a menedzsmentirodalomban. Ennek ellenére az elméleti viták semmiképpen nem tekinthetők lezártnak, a fogalmak pontosan kidolgozottak. Sőt; az idő előrehaladtával a fogalmak (és rövidítések) száma egyre csak nő, és ugyanez igaz az elméleti modellekre, irányzatokra is, ahogy a CSR jogosultsága és fontossága körüli vita sem aludt el.

Jelen írásnak éppen ezért nem is az a célja, hogy ezt a végtelenül összetett mezőt teljes egészében bemutassa, hanem az, hogy három kardinális vitapontra és a hozzájuk kapcsolódó dichotómiákra irányítsa a figyelmet.

A vállalatok társadalmi felelősségvállalása (és a kapcsolódó fogalmak, mint például a vállalati társadalmi érzékenység, a vállalati állampolgárság, vagy éppen a vállalati társadalmi teljesítmény) kifejezés magában foglalja, hogy a vállalatok valamilyen társadalmi szereppel, feladattal, céllal (és felelősséggel) bírnak. Ez egyben azt is jelenti, hogy működésük minden esetben közvetlenül érinti a társadalmat. Ha így tekintünk a vállalatokra, akkor rájuk is igaz az, amit Martin Parker, George Cheney, Valerie Fournier és Chris Land általában a szervezetekről mondott, nevesen, hogy „a szerveződések minden formája »politikai«” (Parker et al. 2014: 625), azaz vannak előnyeik csakúgy, mint hátrányaik, és minden esetben különböző választások kapcsolódnak hozzájuk:

(Minden szerveződésnek) vannak előnyei és hátrányai, és egyszerűen lehetetlen azt állítani, hogy léteznek olyan elrendezések, amelyek egyértelműen jók, és mások, amelyek pedig egyértelműen rosszak. (...) A lényeg (...) az, hogy tisztában legyünk az adott szerveződési forma következményeivel, és hogy mindig észben tartsuk: a dolgokat másképp is lehet csinálni (Parker et al. 2014: 625).

Parker és munkatársai (2014: 625) gondolatmenetét követve három fontos, egymáshoz szorosan kapcsolódó szempont bontakozik ki a vállalatok szerepét és jellegét illetően: (1) a vállalatok aktív társadalmi szereplők (még ha passzívnak és reagálóknak tűnnek is, mert ez is egy választás), és ez egyben felelősséget is jelent; (2) nem lehet egyértelműen megmondani, hogy egy adott forma, eljárásrend egyértelműen jó vagy rossz – azaz nincsenek generális modellek; valamint (3) a vállalatok az őket övező társadalmi, gazdasági, politikai stb. folyamatokba ágyazottan működnek, így működésüknek minden esetben következményei vannak, amelyekkel fontos, hogy tisztában legyenek. Ez a három szempont a CSR-elméletek és -viták területén is megtalálható, ezért a következőkben a CSR elméleti alapjainak rövid bemutatása után erre a három szempontra felfűzött kritikákat, illetve a hozzájuk kapcsolódó párbeszédet (érveket és ellenérveket) fogom felvezetni.

Ennek megfelelően az elméleti irányzatok feltérképezésekor először bemutatom azokat a fő elméleteket, amelyek megalapozták a CSR-ről való gondolkodást, a gazdasági racionalitás diskurzusán belül keresve a CSR helyét és a vállalatok társadalmi szerepvállalásának módját és jogosságát. Ezek a megközelítések – mint Carroll piramiselmélete, a vállalati felelősség versus érzékenység témája, valamint a vállalati társadalmi teljesítmény modellje – a vállalat gazdasági felelőssége mellé próbálnak beemelni morális kérdéseket, a társadalmi folyamatokhoz való hozzájárulás témáját – alapvetően az etikai elvárások betartását és az adományozást értve alatta.

Az ezt követő részben a kritikai megközelítéseké a főszerep. Kritika több oldalról is éri a mainstream CSR-elméleteket. Ezek közül jelen írásban azokat veszem górcső alá, amelyek a fenti szempontokat a legjobban kidomborítják. Azaz egyrészt a vállalat mint aktív szereplő elgondolásának tartalmát a vállalati állampolgárság koncepciójához kapcsolódva, másrészt a generális CSR-modell és a társadalmilag különböző CSR-modellek vitáját, harmadrészt pedig mindezekhez kapcsolódóan a vállalatok politikai szerepéről és jellegéről folyó akadémiai párbeszédet.

Ahogy a terület egésze, úgy maguk a viták is lezáratlanok és széles körűek, így jelen kerekék között a fő vitapontokat és a legfontosabb képviselők álláspontjait tudom bemutatni, főleg a menedzsmentirodalomra és -szempontokra támaszkodva (az egyes pontokon jelezve a kapcsolódásokat a politikatudomány vagy a szociológia irányába). Az ütköző vélemények ismertetésekor törekszem az értéksemlegességre, ugyanakkor nem szeretném azt a képzetet kelteni, hogy nincs saját álláspontom a vizsgált kérdéseket illetően. Azonban minden esetben jelezni fogom, ha személyes véleményemet fogalmazom meg, és nem a vitázó felek érveit hangoztatom.

### **A CSR fő elméleti alapjai – a gazdasági diskurzus keretein belüli értelmezés**

Bár már az 1920–30-as évektől megjelenik a vállalatok társadalmi felelőségének kérdése, ahogy arra néhány szerző felhívja a figyelmet (Carroll 1979; Frederick 1994), de a CSR „modern” történetét ők is Howard R. Bowen 1953-as *Social Responsibilities of the Businessman* című könyvével kezdődően eredeztetik. Ahogy Wartick és Cochran (1985) rávilágítanak, már ez a könyv is utal arra a két szempontra, amely a CSR értelmezésében és az azt övező

kritikákban alapvető szerepet játszik azóta is.<sup>1</sup> Az egyik ilyen premissza a vállalatok társadalmi felelősségvállalása mögött, hogy mivel a gazdaság a társadalom jóléte végett létezik, ezért a társadalmilag megszabott keretek között kell működnie. Ez egyfajta társadalmi szerződés a vállalatok és a társadalom között, ami egyben a vállalatok legitimitásának alapja is.

A másik feltételezés, amely kimondva-kimondatlanul megtalálható a vállalatok társadalmi szerepvállalása mellett érvelők elméleteiben, hogy a vállalatok morális szereplőkként (*moral agents*) cselekednek a társadalmon belül, azaz működésük során és által (pl. üzleti döntéseikkel vagy a szabályok befolyásolásán keresztül) különböző értékekre reflektálnak, egyeseket megerősítenek, másokat tiltanak, elítélnék. Ez a jellegzetesség az üzleti viselkedésnek egy megkerülhetetlen etikai jelleget kölcsönöz.

Ugyanakkor a CSR elméletében a mai napig fontos szempont mind az akadémiai, mind a menedzsmentdiskurzuson belül, hogy a vállalatok társadalmi felelősségét a gazdasági szférán belül, a gazdasági racionalitás értelmezési keretében kell legitimálni. Azaz mindig meg kell mutatni, be kell bizonyítani a vállalatok társadalmi szerepvállalásának gazdasági hasznosságát, a morális felelősség felvállalásának gazdasági eredményeit.<sup>2</sup> A gazdasági „célracionalitás” és a morális szempontok összeegyeztetésére számos kísérlet született, mint például Carroll piramiselmélete, vagy a társadalmi felelősség versus érzékenység megközelítés, amelyek az alapját adták a vállalati társadalmi teljesítmény modelljének (lásd alább).

Archie B. Carroll már az 1979-es cikkében megjelöli a vállalati felelősség négy alapvető területét, amelyek a későbbi híres *piramismodellnek* is az alapját adják (Carroll 1991): a gazdasági felelősség, a jogi felelősség, az etikai felelősség és a diszkrecionális, illetve ahogy később nevezi, filantróp felelősség. Ez a piramismodell jól megragadja a vállalatok társadalmi felelősségének alapjait képező, az 1970–80-as éveket jellemző CSR-felfogást. Ezt a CSR-fogalmat Carroll 1979-es cikke foglalja össze a legjobban: „A vállalatok társadalmi felelőssége magában foglalja a gazdasági, a jogi, az etikai és a diszkrecionális elvárásokat, amelyeket a társadalom támaszt a szervezetekkel szemben egy adott időpillanatban” (Carroll 1979: 500). A definíció érdekessége, és egyben fontos jellemzője a korabeli CSR-felfogásnak, hogy a külső kényszerre és elvárásokra helyezi a hangsúlyt, nem a vállalat belső motivációira és cselekvésére. Azaz a vállalat felelős viselkedése nem a működéséből és lényegéből ered, hanem a külső nyomás miatt alakul ki és kerül be a vállalati repertoárba. Ez azon a társadalomképen alapul, amely a gazdaság és társadalom elválasztását adótnak kezeli még olyan témák esetében is, mint a vállalatok társadalmi szerepvállalása. Azaz a vállalatoknak – habermasi kifejezéssel élve (2011 [1981]) – a rendszer keretein belül kell megtalálniuk társadalmi szerepvállalásuk helyét, azaz a gazdasági racionalitás elsőségét fenntartva, a gazdasági célok mellé/ alá kell beépíteniük társadalmi szempontokat. A vállalatok tehát

---

1 „H. R. Bowen amellet érvelt, hogy az üzletember kötelessége, hogy »azokat a politikákat támogassa, azokat a döntéseket hozza meg vagy azokat a cselekvési formákat kövesse, amelyek a társadalom értékei és céljai szerint kívánatosak« (Bowen 1953: 6). Ezzel az egyszerű kijelentéssel Bowen megragadta azt, amit a társadalmi felelősség »modern vitájának« is nevezhetünk” (Wartick és Cochran 1985: 759).

2 Ezt nevezi a szakirodalom a *business case* bizonyításának, amire számos próbálkozás született (pl. Carroll és Shabana 2010; Luo és Bhattacharya 2006; Schreck 2009; Martin, Petty és Wallace 2009). A CSR, mint üzleti érdek „túlhangsúlyozásának” problémájáról, és ennek etikai vonatkozásairól érdemes ugyanakkor elvolvasni Győri Zsuzsa (2012) írását.

nem lépik át a rendszerük határait, azaz nem jelennek meg a társadalmi területen (az életvilágban – ha Habermast [2011 (1981)] használjuk tovább) tevékeny szereplőként, legfeljebb a felmerült társadalmi igények kiszolgálóiként.

Ezt az elképzelést erősíti az az irány, amely az 1970-es években a vállalati társadalmi felelősségvállalás egyre elterjedtebbé válásával együtt, a követői táboron belüli kritikai hangokból alakult ki. A CSR-t támogató kritikusok körében felmerült problémák egyike, hogy az elképzelés tárgya, nevesen a vállalatok társadalmi felelőssége meglehetősen ködös fogalom, nehezen lehet meghatározni, hogy mi tartozik bele (például a törvénynek való megfelelés beletartozik-e, vagy csak az azon túli cselekvések stb.).<sup>3</sup> Éppen ezért az 1970-es években a vállalatok társadalmi szerepvállalásával egyetértők, de az elméletet kevésnek tartó szerzők a morális kérdések felől a pragmatikus szempontok felé fordultak. Ez az új értelmezési mód a *vállalati társadalmi érzékenység* (*corporate social responsiveness*) elmélete. A két azonos formájú, de eltérő tartalmú betűszó megkülönböztetésére Frederick (1994 [1978]) nyomán a CSR<sub>1</sub> és CSR<sub>2</sub> megjelölés terjedt el, ahol az előbbi a vállalati társadalmi felelősség, míg az utóbbi az érzékenységre utal.

A vállalati társadalmi érzékenység, vagy CSR<sub>2</sub> elképzelés, a vállalatok olyan folyamatait jelenti, amelyek képessé teszik őket, hogy a felmerülő társadalmi nyomásra, társadalmi szükségletekre és igényekre válaszlépésekkel reagáljanak. A CSR<sub>1</sub> filozófáló szemléletéhez képest ez egy menedzsmentirányultságú megközelítés, mely a CSR<sub>1</sub> központi kérdésére a választ adottnak veszi. Van-e a vállalatoknak társadalmi felelőssége: igen. A megválaszolandó kérdés ehelyett az, hogy miként lehet ezeket a legjobban menedzselni, hogyan lehet feltérképezni a felmerülő társadalmi igényeket, és milyen folyamatokat kell beépíteni a vállalati működésbe, hogy ezek megválaszolása minél hatékonyabb legyen (Frederick 1994).

E szerint az új elgondolás szerint a morális dilemmák elhagyásával a cégek és vezetők kimozdulhatnak korábbi, csak a reagálásra épülő pozíciójukból, és proaktív szerepet tölthetnek be a társadalmi kapcsolatokban. Ez az elképzelés felhívja a figyelmet arra, hogy olyan eszközökre, technikákra, szervezeti struktúrákra van szükség, amelyek segíthetik a vállalati érzékenységet és válaszképességet kialakítását. Ebben az értelemben tehát a megfigyelendő elemzési egység már nem a társadalom, hanem maga a vállalat, és a fókusz nem a (társadalmilag hasznos) eredmény van, hanem magán a válaszlépéseket lehetővé tevő folyamaton (Frederick 1994). A hangsúly is áttevődik a vállalat társadalmi kötelezettségéről (a társadalmi helyzet jobbítása – *social betterment*) a felmerülő társadalmi igényekre adott válaszokra. Ilyen értelemben – Wartick és Cochran nyomán (1985) – azt is mondhatjuk, hogy a vállalat ebben a felfogásban nem morális szereplő, amely a társadalmi helyzet jobbítására törekszik, hanem javak és szolgáltatások előállítója, amely operacionális kérdésekre és megoldásokra fókuszál.

Ebben rejlik a CSR<sub>2</sub> legnagyobb előnye és egyben problémája is, nevesen, hogy teljes mértékben negligálja az etikai megfontolásokat, és csak a menedzséri folyamatokra koncentrál. Ez az elképzelés nem ad választ a CSR<sub>1</sub> morális kérdéseire, csak kikerüli őket: a kiindulópont az, hogy a társadalmi nyomás létezik és a vállalatoknak reagálniuk kell rá. Ennek két olvasata van a vállalatok és a társadalom viszonyrendszerének tekintetében. Az egyik szerint a

---

3 Emellett nem alakult ki konszenzus arról sem, hogy milyen intézményi folyamatokon keresztül működhet hatékonyan (önkéntes standardok vagy éppen kormányzati ösztönzés). A mai napig fontos vitapont, hogy a gazdasági költségek és hasznok, valamint a társadalmi költségek és hasznok közötti átváltás hogyan oldható meg, mivel ez utóbbi sokszor nehezen, vagy egyáltalán nem számszerűsíthető.

vállalatok passzív szereplők, amelyek csak reagálnak a felmerült igényekre, nem befolyásolják azokat. A másik olvasat, hogy a vállalatok maguk definiálják saját maguk számára a társadalmi felelősség és „javítás” tartalmát és eszerint járnak el. Mindkettő megkérdőjelezhető, mert egyfelől a vállalatok szerepe társadalmilag sokkal kiterjedtebb annál, hogy csak passzív szereplőkként tekintsünk rájuk (ld. alább a Palazzo és Scherer, valamint a Matten és Crane szerzőpárosok elméleteit), másfelől pedig nincsenek felhatalmazva a társadalmi szereplők által a társadalmi jólét irányának és tartalmának meghatározására úgy, mint például a kormányzat (l. pl. Friedman 1970).

Egyszóval a CSR<sub>2</sub> praktikus és aktív, ugyanakkor azzal, hogy figyelmen kívül hagy minden etikai megfontolást és a vállalatok társadalmi szerepének kérdését, abba a csapdába is kerülhet, hogy elvétí a célját, a vállalatok felelős magatartását. Ugyanis előfordulhat, hogy egy vállalat fogékony a társadalmi igényekre, miközben valójában nem felelős társadalmilag. Ez azért fordulhat elő, mert az előbbi a folyamatra koncentrálnak, míg az utóbbi az eredményre (pl. termékre).<sup>4</sup>

Mindebből látszik, hogy mindkét megközelítés fontos és értékes, ugyanakkor önmagában egyik sem ad elegendő muníciót a vállalatok társadalmi szerepének definiálására és a vállalati felelősségvállalás formájára. A két megközelítés előnyeinek ötvözésére tesz kísérletet a *vállalati társadalmi teljesítmény (corporate social performance – CSP)* modellje (Wartick és Cochran 1985).

Ez a modell szintéziskísérlet, amelyben a CSR<sub>1</sub> filozófiai megközelítését és a CSR<sub>2</sub> pragmatikus szempontjait próbálják a szerzők egybekapcsolni, kiegészítve azt egy harmadik dimenzióval, az ún. társadalmi ügyek dimenziójával (Carroll 1979; Wartick és Cochran 1985). Ez a dimenzió azokat a helytől és időtől függő társadalmi kérdéseket jelöli, amelyekkel egy vállalat a működése során szembesül. A társadalmi ügyek menedzselése az üzleti környezetből érkező váratlan eseményekből fakadó kockázatok csökkentését célozza. Ehhez többek között folyamatosan és szisztematikusan monitorozza a társadalmi helyzetet és változásokat, és ez alapján konkrét témákat és ügyeket fogalmaz meg, amelyekkel a vállalatnak foglalkoznia kell. Emiatt ez a dimenzió mindig az adott vállalat konkrét társadalmi helyzetének megfelelő területeket, megoldandó kérdéseket kell, hogy tartalmazza, nem lehet egy általános listát megadni, amely minden vállalatra érvényes (Wartick és Cochran 1985). Ez a modell arra hivatott, hogy praktikus segítséget nyújtson a vállalatvezetőknek a társadalmi felelősség körébe tartozó problémák definiálásában, a hozzájuk tartozó folyamatok kijelölésében és az elérendő célok meghatározásában. Egyben jól bemutatja azt a gondolkodásmódot, amely a társadalmi szerepvállalás kérdését a vállalat gazdasági logikájához igyekszik kapcsolni és a gazdasági racionalitás diskurzusában értelmezni.

A modell alapján tehát a vállalatoknak az a társadalmi szerepük, hogy felmérjék a különböző társadalmi igényeket, és meghatározzák, milyen mértékben válaszolnak rájuk a felelős működés különböző dimenzióiban, figyelembe véve az adott kulturális és társadalmi közeg jellemzőit és változásait – így érik el a megfelelő társadalmi teljesítményt. Azaz a vállalati

---

4 Wartick és Cochran példájában (1985: 763) a társadalmilag fogékony, de nem felelős vállalat nagyszerű folyamatokat épít ki a vásárlói igények és panaszok feltérképezésére, de emellett termékei nem biztonságosak. Ezeket azonban azonnal visszahívja, amikor vásárlói panaszok (azaz társadalmi igények) merülnek fel erre vonatkozóan, hiszen az igények felmérésére és megválaszolására megfelelő folyamatok kerültek kialakításra. Ezzel szemben a felelős vállalat eleve nem gyárt olyan terméket, amellyel kapcsolatban biztonsági problémák adódhatnak, mert működésébe beépíti a társadalmi felelősség szempontjait már a tervezés és gyártás során is.

felelősség kérdését ez az összetett, a korábbi elképzeléseket ötvöző modell is a gazdasági racionalitás diskurzusán belül értelmezi, azáltal, hogy a társadalmi szerepvállalás kérdésénél ennek a diskurzusnak a fogalmaival próbálja megragadni és értelmezni. A modell a vállalat saját eszköztárát állítja a társadalmi igények szolgálatába, a megfelelő teljesítmény elérését és a hatékony folyamatok megvalósítását tűzve ki célul. Ezek a fogalmak jól értelmezhetők a vállalati szakemberek számára, hiszen ez a gazdasági szféra fogalomtára: probléma definiálása, felmérés, folyamat, eredmény.

Ugyanakkor a vállalatok társadalmi szerepvállalásának tekintetében ez a fajta értéksemleges megközelítés problémás, ugyanis a társadalom és a gazdaság kapcsolatba lép egymással, ott az egymásra hatások miatt máris változások és folyamatok indulnak el, amelyek értékelése és irányítása lehetetlen normatív alapok nélkül. Frederick 1986-os cikkében éppen ezt rója fel a CSR<sub>2</sub> megközelítés és követői legnagyobb hibájának, nevesen, hogy az értéksemlegesség köpenye alá bújva tudósítanak akár vállalatok által okozott társadalmi katasztrófákról is (az 1970-es években több nagy port kavart ügy is volt – például Bophal-katasztrófa, Johnson-ügy –, ami erre irányította a figyelmet), hiszen nem érzik feladatuknak a morális kérdések megválaszolását. Ugyanígy elégtelennek tartja e téren a CSR<sub>1</sub> filozófálgató elméleteit is, mert szerinte ők is rosszul álltak a kérdéshez, mikor semleges pozícióból próbáltak morális állításokat megfogalmazni. A szintézisre kísérletet tévő CSP-modell sem tudott kilépni ebből a kettősségből, hiszen ez a modell sem lépett túl a mikroszintű megközelítésen, mikor a vállalat és a környezet közötti kölcsönhatást állította a középpontba, és nem igazán reflektált a vállalat mint intézmény – tágabb értelemben a gazdaság – és a társadalom viszonyára, amelyben működik (Wartick és Cochran 1985).

Ez irányította a figyelmet az 1980–90-es években a vállalati etika kérdésére a CSR vizsgálata során. A fentiek alapján ugyanis az bontakozik ki, hogy a vállalatok társadalmi felelősségének vizsgálatakor nem lehet elkerülni azoknak az értékeknek a feltárását, amelyek üzlet és társadalom találkozásánál szerepet játszanak. Ezt nevezi Frederick (1986) az etika kultúrájának, ami szerinte megadja azt a morális bázist, ami alapján már meg lehet mondani, hogy mi a jó és mi a rossz gyakorlat, mi a helyes és mi a helytelen üzleti magatartás.<sup>5</sup> Erre az értékbázisra támaszkodva alakította ki a CSR<sub>3</sub> fogalmát, amely a becsületességre (*corporate social rectitude*) helyezi a hangsúlyt. De nem ez a fogalom, hanem az üzleti etika elmélete vált elterjedtté és termékenyítette meg az CSR-diskurzust az 1980–90-es évek során. Az üzleti etika (*business ethics*) kiterjedt irodalmának és számos irányzatának bemutatása azonban túlmutat jelen írás keretein.

Ugyanakkor ezek az elméletek is a CSR elképzelésének újragondolására hívják fel a figyelmet. Ez az 1990-es években kiegészült az érintetti (*stakeholder*) megközelítés elterjedésével, amely a vállalat és a működésében érintett csoportok közötti folyamatos érdekegyeztetésre és kommunikációra hívja fel a figyelmet. Az érintetti megközelítés a vállalat felelős működését a külső és belső érintettekkel való összhangban képzele el, ami egy folyamatos kétoldalú kommunikációt és együttműködést feltételez a vállalat és a működésében érintett és érdekelt csoportok között (lásd például Freeman et al. 2010; Sachs és Rühli 2011). Elméleti szinten ennek tökéletes megvalósítása leginkább a habermasi ideális beszédhelyezethez (Haber-

---

5 A felelős vállalati működés értékbázisának meghatározására egy jó példa a Donaldson és Dunfee szerzőpáros által kidolgozott integratív társadalmi szerződés elmélet, amely a társadalmi szerződéselméletek filozófiai irányzatába illeszkedően próbálja a CSR-t megalapozni (Donaldson és Dunfee 1994).

mas 2011 [1981]) hasonlít, azaz minden érintett fél érdekének és értékeinek figyelembevételével konszenzus kialakítása lenne a vállalati célok, feladatok tekintetében. Ugyanakkor a vállalati működésben ez az ideális helyzet nem valósítható meg, ezért az érintetteket, az ügyeket és az érdekeket is korlátozni kell. Erre számos módszer található a szakirodalomban.<sup>6</sup>

Ez a pont azonban a kritikák melegágya is, ugyanis a korlátozás, azaz a kiválasztás már önmagában hatalmi folyamat, hiszen ezáltal lesznek érintettek, akik kizárássra kerülnek a folyamatból. A kizárás több dimenzió mentén is megvalósul, egyfelől a bevonandó érintettek meghatározása során a vállalatok a saját szempontjaikat helyezik előtérbe, azaz a számukra veszélyt, vagy éppen a legnagyobb „nyereséget” jelentő csoportokat vonják be, mert ezzel tudják maximálni az érintetti folyamatokból származó hasznukat (Banerjee 2008). Másfelől az érintettek azonosítása során értelemszerűen a legnagyobb befolyással és láthatósággal bírók kerülnek a lista élére, ami különösen problémás az olyan érintett csoportok esetében, akiknek nincs vagy gyenge a hangjuk, az érdekvényesítő képességük (erre jó példákat mutat be Prieto-Carrón et al. 2006: 984–985). Harmadrészt az érintetti folyamatokban tematizált kérdések és területek kijelölésének lehetősége alapvetően a vállalatok kezében van, ezáltal szabályozni tudják a megkérdőjelezhető folyamatok és döntések körét is (Banerjee 2008: 72).

Azaz a vállalati társadalmi felelősségvállalás egyik alapját jelentő érintetti megközelítésről is nehéz eldönteni, hogy – Banerjee-t parafrázálva – a „szentségek” közé tartozik, avagy maga is az ördögtől való, hiszen – mint minden kommunikációalapú folyamat – lehetőséget ad a hatalmi játszmaáknak is. Ez lehet egyfelől üdvözítő: a különböző érdekek és értékek feltárása ideális(abb) helyzet, mint a figyelmen kívül hagyással működő egyoldalú kommunikáció; emellett a kommunikáció megnyitja a terepet az együttműködésre is. Másfelől ezt a folyamatot (ki) lehet használni a meglévő hatalmi viszonyok megerősítésére vagy minimális megváltoztatására – de a nyitottság és kétoldalú kommunikáció látszatával általánosan más csoportok elismerését (avagy vásárlóértékét, a közgazdaságtan nyelvén) elnyerve.

Mindezen kétségek ellenére az érintetti bevonás folyamata olyan új módszer a vállalatok társadalmi szerepvállalásában, amely – amellett, hogy a kommunikáció szerepének fontosságára irányította a figyelmet – azt is világgossá teszi, hogy a vállalatok nem működhetnek egy társadalmi értékektől és normáktól leválasztott, csak a gazdasági logikát követő térben, hanem maguk is részei és részesei azoknak a társadalmi folyamatoknak, amelyekben ezek az értékek, érdekek és hatalmi viszonyok kialakulnak. Ez esetben azonban ki kell lépni a vállalatok társadalmi szerepének értelmezésekor is a gazdasági racionalitás diskurzusából, ahogy arra több kritika is rámutatott. Ezt Palazzo és Scherer a vállalatok „újrapolitizálódásának” jelenségéként azonosítják, míg Matten és Crane a vállalati állampolgárság egy új fogalmával írják le – ahogy azt a következő fejezet bemutatja.

### A CSR kritikai megközelítései

A vállalatok társadalmi felelősségének kérdését övező vitában a kritikai hangok legalább olyan szerteágazóak, mint maga a téma tartalma. Az alábbiakban három fő kritikai párbeszédre helyezem a hangsúlyt, amelyek a fentebb bemutatott elméletek kapcsán már felmerültek problé-

<sup>6</sup> A leghíresebb és legátfogóbb ilyen módszertani segédlet az AccountAbility által kidolgozott AA1000SES standard.

más pontokként: (1) a vállalat jogának és felhatalmazásának kérdése a társadalmi ügyekbe való beavatkozásra, (2) az általános CSR-modell versus a társadalmanként eltérő CSR-modellek vitája, valamint (3) a gazdasági és a társadalmi szféra elválasztásának kérdése, kapcsolódva a vállalatok politikai szerepének kérdésköréhez. A három – egymással is összefüggő – kérdéskört mint dichotómiát, egymással vitatkozó álláspontok ütközését mutatom be.

### *Kritikai dilemmák 1: a vállalat joga és felhatalmazása*

A vállalatok társadalmi szerepe a friedmani kritika szerint nem más, mint a profittermelés. Friedman elhíresült 1970-es cikkében amellet érvel, hogy a vállalatoknak nem lehetnek felelősségei, hiszen azok nem emberek, csak mesterséges személyek, így a felelősségeik is csak mesterségesek (*artificial*) lehetnek, nem emberiek. Éppen emiatt ő nem is a vállalatok felelősségéről beszél, hanem a menedzserekről, akik irányítják a vállalatokat. A menedzser pedig a tulajdonos alkalmazottja, ezért neki a munkaadója felé van felelőssége. Márpedig a részvényesek és tulajdonosok érdeke, hogy minél többet profitáljanak a vállalati működésből a jogi és etikai elvárások keretei között (Friedman 1970).

Tehát, ha a menedzserek bármilyen más szempontot beépítenek, amely a profitmaximalizálási célt kompromittálja, akkor vagy a tulajdonosok érdekeit sértik, vagy a munkavállalókat – ha az ő bérük terhére történik pl. társadalmi szerepvállalás – vagy az ügyfeleikét, ha a termékek árába kerül beépítésre a társadalmi beavatkozás költsége. Ez – érvel Friedman (1970) – olyan, mintha egyfajta adót vetnének ki ezekre a csoportokra, ami nagyon problémás, hiszen nincsen jogosultságuk ilyen típusú beavatkozásokra – szemben a megválasztott kormányokkal (erről részletesebben lásd a következő pontot). Azaz a menedzser nem lehet morális szereplő abban az értelemben, hogy mások (tulajdonosok, munkavállalók, ügyfelek) pénzt morális szempontok szerint használja fel, hanem csak a felettesei érdekeit kiszolgáló szereplő lehet a gazdasági életben. Ezért a vállalatoknak és menedzsereiknek nem lehet társadalmi felelősségük a profittermelésen és -maximáláson kívül, mert a gazdasági logikába a társadalmi jó és társadalmi érdekek kérdése nem tartozik bele, ez a kormányzat és a politikai mechanizmusok terébe (Friedman 1970).<sup>7</sup>

Tehát a CSR egyik nagy kritikája a vállalatok társadalmi jogosultságának megkérdőjelezésére épül, mikor arra hivatkozik, hogy a vállalatoknak nincs felhatalmazásuk arra, hogy társadalmi ügyeket kezeljenek. Egyrészt a vállalatok nem állampolgárok a törvény szemében, nem emberek, hanem mesterséges entitások, mesterséges személyiségek (Friedman 1970). Ilyen értelemben tehát nem lehetnek olyan felelősségeik és morális alapjaik, mint az embereknek. Mert bár a törvény ezt a fajta metaforikus személyiséget tudja értelmezni és kezelni a szerződések és a magántulajdon viszonyaiban, de a vállalat „metaforikus lelke és annak felelőssége” már nem értelmezhető jogilag (Banerjee 2008: 56).

Másrészt a társadalmi folyamatok irányítására az állampolgárok szavazás keretében (legálábbis a demokratikus rendszerek esetében) választanak egy testületet, amelyet egyben megbíznak azzal is, hogy menedzselje és irányítsa a társadalmi jólét elérését célzó folyamatokat. A vállalatok nem kapnak ilyen típusú felhatalmazást, tehát azt is mondhatjuk, nincs

---

<sup>7</sup> Természetesen maga Friedman (1970) is megjegyzi, hogy a piaci logika nem mindenható és nem lehet minden területre alkalmazni, de szerinte a CSR-elképzelések túlzottan kiterjesztik a politikai mechanizmusok működtető elvét minden emberi cselekvésre – és ezáltal a piaci folyamatokra is, ami szerinte problémás (és az általa támadott kollektivistá filozófiába illeszkedik).



jogosultságuk arra, hogy cselekedeteikkel meghatározzák, mi a társadalmilag fontos és jó, mi szolgálja a társadalom jólétét (Friedman 1970).

Harmadrészt nem csak a formális, törvényi jogosultságok hiányoznak (amit Friedman [1970] az elvek szintjének nevez kritikájában), hanem a képességek is, hiszen a vállalatvezetők és menedzserek szakmája és szakterülete a gazdasági folyamatok megértése és a vállalat profitabilitásának biztosítása – honnan kellene tudniuk, mire érdemes erőforrásokat fordítani, hogy a társadalomnak valóban jó legyen (ez Friedman szerint a következmények szintje). Davis is emellett érvel, mikor azt mondja, hogy a gazdasági szakemberek nem megfelelőek a társadalmi problémák megoldására, mert nem erre vannak kiképezve (Davis 1973: 318–319).

Összességében tehát azt hangsúlyozzák ezek a kritikák, hogy a vállalatoknak és a vállalatvezetőknek nem szabad sem morális, sem politikai szereplőkként megjelenüik a társadalmi folyamatokban. Erkölcsi szereplőkként abban az értelemben, hogy morális szempontok szerint használják mások pénzét, politikai szereplőkként abban az értelemben, hogy meghatározzák, milyen társadalmi célokra használják fel a vállalati erőforrásokat, ezáltal milyen társadalmi folyamatokat és társadalmi gyakorlatokat karolnak fel és melyeket ítélnek bukásra – azaz meghatározzák, mi a társadalmilag jó és hasznos.

Ezzel a kritikával vitázik a vállalati állampolgárság elképzelése.<sup>8</sup> A vállalati állampolgárság (*corporate citizenship*) fogalma a kezdetekben sokszor a CSR szinonimájaként jelent meg, ahogy arra Melé (2008) is rámutatott. Ugyanakkor az 1990-es évektől kezdődően megkezdődött egy szisztematikus és a CSR fogalmáról némileg leválasztott elméleti keretű formálása két nagy irány (és szerzőcsoport munkája) nyomán. Az egyik ilyen irány Wood és Logsdon írásaihoz köthető, amelyekben a globális vállalati állampolgárság (*global business citizenship*) koncepcióját dolgozták ki (Logsdon és Wood 2005a, 2005b). Ők az univerzális emberi jogok és a vállalatok társadalommal való kapcsolatát egyfajta szerződésként értelmező elképzelés (ehhez lásd például Donaldson és Dunfee 1994) talaján állva úgy tekintenek a vállalatokra, mint az érintetti kapcsolatok hálózatának résztvevőire, melyek segítik az emberi kreativitás kibontakozását, többletérték termelését a társadalomban meglévő források legjobb felhasználásával. Ehhez pedig vállalati értékek, politikák, folyamatok, tanulási rendszerek szükségesek (Logsdon és Wood 2005a). Ebben a felfogásban a vállalatok maguk is állampolgárok (*global business citizen*), bár másodlagos szerepben és jogokkal, mint az emberek (*citizens*).

Némileg eltér ettől a vállalati állampolgárság Matten és Crane általi értelmezése, mely szerint a vállalat nem mint állampolgár tematizálódik, hanem mint az állampolgársági jogok terébe belépő harmadik szereplő. Matten és Crane (2005) szerint a vállalatok az állampolgárság dimenziójában nem mint másik vagy újfajta állampolgárok, hanem mint az állampolgárok és a kormány közötti viszonyba harmadik félként belépő szereplők jelennek meg, akik átvettek a kormánytól bizonyos szerepeket.<sup>9</sup> Matten és Crane (2005) a politikaelmélet fogalmait használják kiindulópontul, azon belül is a liberális állampolgárság koncepcióját.

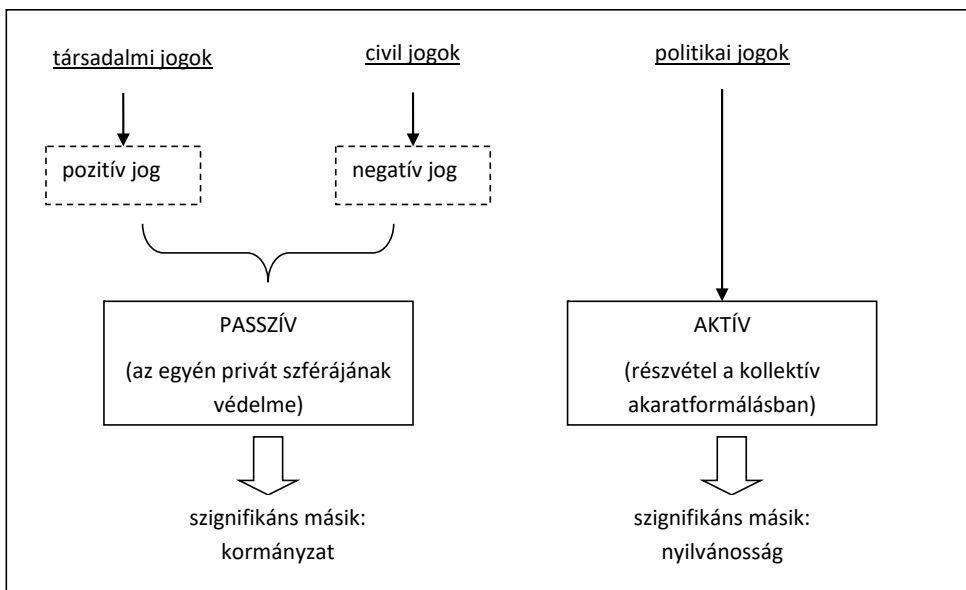
---

8 A vállalati állampolgárság elképzelése erős politikatudományi gyökerekkel rendelkezik, hiszen magát az állampolgár kifejezést is onnan emelte át, és alkalmazta a vállalatokra. A fogalom és az irányzat történelmi hátteréről Melé (2008) írt részletesebb áttekintést. Az állampolgárság-elméletek hármas csoportosítását adja Király (2009: 101–140) a liberális, republikánus és deliberatív állampolgárság-elméletek megkülönböztetésével. További kapcsolódó olvasmányok találhatóak a Replika 59. számában a „Demokrácia határai” blokkban.

9 Az más kérdés, hogy Matten és Crane (2005) azt nem tárgyalják, megjelennek-e ebben a viszonyrendszerben a vállalatok maguk is állampolgári szerepekben, illetve hogy az átvett köteleességek mellett milyen jogokat vindikálnak maguknak, ha egyáltalán vindikálnak – ahogy azt Oosterhout a kritikájában megjegyezte (Oosterhout 2005).

Az állampolgárság ebben a felfogásban három alapvető jogkörre támaszkodik: a társadalmi jogokra, a civil jogokra és a politikai jogokra. Az első kettő az egyén pozíciójára vonatkozik a társadalomban, és leginkább annak megvédésére irányul. A fő szereplő itt az állam, amely a jogok biztosítója és védője egyben. Ilyen értelemben ezek inkább passzív jogok (1. ábra). Ezzel szemben a szerzők felfogásában a politikai jogok túlmutatnak az egyén privát szférájának védelmére, és az aktívabb társadalmi részvétel felé irányulnak, mint például a szavazás vagy a részvétel a kollektív véleményformálásban. Tehát ez aktívabb jog (1. ábra).

1. ábra. Állampolgársági jogok jellemzői



Saját szerkesztés Matten és Crane (2005) alapján.

Ugyanakkor Matten és Crane (2005: 170) is felhívják a figyelmet arra, hogy ezek a – főleg társadalmi és politikai – jogok nem lehetnek vállalatok jogai, mégis a szerzők mellett érvelnek, hogy a vállalati állampolgárság fogalma jó és fontos koncepció, amely jól megragadja a gazdaság és társadalom viszonyában végbemenő változást. Nevesen: egyre több esetben a vállalatok vesznek át és látnak el olyan feladatokat, amelyek korábban a kormány hatáskörébe tartoztak. Használatukban tehát a vállalati állampolgárság terminus azt jelzi, hogy a vállalatok átvettek állampolgári jogok biztosításával kapcsolatos szerepeket az államtól az állampolgársági térben. Azaz a vállalat nem állampolgár, hanem olyan szereplő, amely az állampolgári jogok kezelésében vesz részt. E belépés önkéntes. Ez pedig ráirányítja a figyelmet arra a problémára is, hogy mi alapján lehet elvárni a vállalatoktól, hogy megtegyék ezt a lépést (lásd Oosterhaut 2005), illetve hogyan és mivel lehet garantálni, hogy belépésük valóban a társadalmi jót mozdítsa elő (lásd a fenti kritikákat). Ez utóbbi kérdésre Matten és Crane (2005) a vállalatok átláthatóságának nagyfokú növelését tekintik egy lehetséges válasznak.

Ahogy azt láthatjuk, a vállalati állampolgárság megközelítése sem minden ponton kidolgozott, és semmiképpen sem mentes a kritikától (lásd Oosterhaut 2005). Ugyanakkor véle-

ményem szerint fontossága abban (is) rejlik, hogy felhívja a figyelmet arra, hogy a vállalatok aktív szereplők, nem passzív ágensek, ami egyben felelősséget is jelent működésük társadalmi és politikai következményeinek megismerésére és kezelésére. Erre épít a harmadik pontban bemutatásra kerülő deliberatív részvételi elképzelés is. Előtte azonban ki kell térnünk még egy fontos kritikai területre, nevesen a társadalomfüggő CSR-modellek kérdéskörére.

### *Kritikai dilemmák 2: egyetlen helyes út versus társadalomfüggő CSR-modellek*

Már Frederick (1986) is kísérletet tett arra CSR<sub>3</sub> modelljében, hogy gazdaság és társadalom egymásra hatását beemlje a CSR gondolkodásába. A gazdaságszociológiához nyúlva pedig egyértelműen megtalálhatók azok a gyökerek, amelyek a gazdasági folyamatok társadalmi beágyazottságára hívják fel a figyelmet. Ahogy arra Granovetter (1996 [1990]) is rámutatott, „a gazdasági cselekvést, eredményeket és intézményeket befolyásolják a cselekvők személyes kapcsolatai és a kapcsolatháló egészének a szerkezete” (Granovetter 1996 [1990]: 65). Ez is azt támasztja alá, hogy a gazdasági szervezetek működésének megértéséhez mennyire fontos a működésüket keretező társadalmi intézmények figyelembevétele. Ez jelentheti a gazdasági folyamatoknak a különböző korokban való vizsgálatát, de jelentheti – és jelen elemzés szempontjából ez a fontosabb – a gazdasági folyamatok intézményesülésének vizsgálatát különböző helyeken (Polányi 1996 [1976]: 42), országokban, országcsoportokban. Ez az elképzelés tehát az általános CSR-modellek megközelítésével vitatkozik, amikor a helytől és időtől független CSR-fogalmak és -modellek (mint például az első részben bemutatott Carroll-féle piramismodell vagy a CSP-modell) helyett a társadalmi berendezkedéstől függő CSR-modellek kidolgozását szorgalmazza. Ez utóbbira szemléletes példa a különböző kapitalizmusmodellek elméletének összekapcsolása a CSR elméletével és gyakorlatával.<sup>10</sup>

Ehhez ad jó kiindulópontot Hall és Soskice (2001) kapitalizmusvariációkat összevető (*varieties of capitalism*, VoC) elméleti megközelítése, ahol a szerzők a kapitalista termelési jelleg sajátosságait a vállalat és a hozzá kapcsolódó többi gazdasági szereplő – nevesen az állam, a befektetők, a munkavállalók, az iparági versenytársak és az oktatási rendszer – viszonylatában értelmezik. Elgondolásuk szerint a vállalatok működését meghatározó kapcsolatrendszer és az ezt körülölelő intézményrendszer sajátos jellege adja meg az adott gazdaság működési rendjét. Ebben a keretben kell a vállalatoknak a működésük során felmerülő koordinációs feladatokat megoldaniuk. Hall és Soskice öt fő koordinációs problémára fókuszálnak (Hall és Soskice 2001: 6–7): az iparági kapcsolatokra, a szakmai képzésre, a vállalatirányításra, a vállalatok közötti kapcsolatokra és a munkavállalókra. Az ezekre a koordinációs feladatokra adott válaszmintázatokat alapul véve két nagy kapitalizmustípust különböztetnek meg: a liberális piacgazdaságot (*liberal market economy*, LME) és a koordinált piacgazdaságot (*coordinated market economy*, CME).

---

<sup>10</sup> Az „összehasonlító CSR” témájában egyre több elemzés jelenik meg, amelyek különböző szempontok és vizsgálati egységek mentén tesznek összehasonlításokat. Példa a jogi és intézményi keretek összehasonlítása (Williams és Aguilera 2008), kontinensek összehasonlítása (Welford 2005), az angolszász és az európai sajátosságok megragadása (Matten és Moon 2004, 2008), a kapitalizmusformációk összevetése (Kang és Moon 2012), a cselekvőalapú (*actor-based*) összehasonlítás (Williams és Aguilera 2008), vagy akár egyes országok gyakorlatának egymásra vetítése (Maignan és Ralston 2002). Itt leginkább a kapitalizmusmodellek közötti különbségekre építő, a CSR-ben rejlő különbségeket az intézményi sajátosságokra visszavezető elemzésekre támaszkodom.

A liberális piacgazdaságot az jellemzi, hogy a vállalatok alapvetően a versenypiaci megállapodásokon és hierarchiakon keresztül koordinálják a működésüket, azaz a kereslet-kínálatti viszonyok, a verseny, a szerződések és az ár határozzák meg az egyes koordinációs problémák kimenetelét. Ebben a modellben a gazdasági szereplők közötti koordináció tehát hatékonysági alapon, a piaci intézmények által meghatározottan zajlik. A koordinált piacgazdaság ezzel ellentétben az egyéni megállapodások, együttműködések és hálózatok mentén szerveződik, azaz itt kiemelkedő a nem piaci megállapodások és kapcsolatok súlya. Ebben a modellben a versennyel szemben inkább a hálózatok monitorozása, a hálózaton belüli információáramlás és az együttműködést támogató intézmények szerepe meghatározó.

A koordinációs problémák és az intézményrendszerek kapcsolatát a két modellben nagyon jól szemlélteti a szerzők által példaként hozott két „ideáltipikus” gazdaság: Németország és az USA működése. Ez a kétféle gazdasági működési modell a vállalati társadalmi felelősségvállalás esetében is eltérő működésmódokat és értelmezéseket eredményez. Az amerikai és az európai CSR közötti különbséget Matten és Moon (2008) az „explicit” és az „implicit” fogalmaival különböztetik meg, jelezvén, hogy előbbi esetében minden önként vállalt lépést, kezdeményezést, társadalmi kapcsolatot és szándékot expliciten kifejező CSR-gyakorlatról és -kommunikációról, míg az utóbbi esetében alapvetően a törvényileg előírt társadalmi kötelezettségvállaláshoz igazodó, a társadalmi felelősségvállalást ezen előírások betartásában megragadható CSR-működésről van szó.

A kétfajta CSR két ponton különbözik lényegesen: a nyelvezetében és az indíttatásában. Míg az explicit CSR, amely leginkább önként vállalt vállalati kötelezettségekre utal, amelyek fakadhatnak érintetti nyomásból (például vásárlói bojkott), kormányzati partnerségekből (például UN Global Compact) vagy civil jellegű kezdeményezésekből (például ISO 26000), kimondottan vállalati társadalmi felelősségvállalásként kommunikálja vállalati politikáit és gyakorlatát, addig az implicit CSR esetében ez nem mondható el. Ez a különböző indíttatásból is származik, ugyanis míg az explicit CSR esetében az önkéntes és tudatos vállalati elkötelezettség a jellemző, addig az implicit CSR esetében a törvényi és etikai elvárásoknak való megfelelés, ami sok esetben normák, szabályok és törvények formájában ölt testet (Matten és Moon 2008). Azaz míg az utóbbi esetében a vállalati társadalmi felelősségvállalás a jogszabályi, etikai és intézményi keretek által előírt (például dolgozók után egészségügyi járulék fizetése, vagy bizonyos létszám felett kötelezően előírt szakszervezetek stb.) formális és informális intézményeken keresztül működik, addig az előbbinél nincsenek ilyen kodifikált szabályok, hanem minden ilyen típusú vállalati lépés önkéntes és tudatos stratégia eredménye. Leegyszerűsítve azt is mondhatjuk, hogy az explicit CSR deklarált és önként vállalt vállalati politikákat, míg az implicit CSR nemzeti és iparági megállapodásokon és normákon alapuló formális és informális intézményeket jelent. A kettő egymás mellett létezik, de nagy különbségek vannak a tekintetben, hogy melyik a domináns.

Ezek a különbségek nagymértékben az eltérő társadalmi és gazdasági intézményrendszerre vezethetők vissza. Az angolszász, és azon belül is főként az amerikai liberális gazdasági működésre jellemző sajátosságok, nevesen a tőzsdealapú finanszírozási rendszer és az individuális, szerződésalapú munkaerőpiac erősen a részvényesi érdekek mentén határozza meg a vállalatirányítást, ami a CSR területén is az átláthatóság és a részvényeseket, befektetőket érintő információk és kezdeményezések felé billenti a mérleg nyelvét (Kang és Moon 2012). Ehhez nagyfokú önkéntesség és filantrópia társul (Welford 2005). Ezzel szemben a banki finanszírozási rendszeren és a vállalatközi, iparági és nemzeti megállapodásokon és szövet-

ségekkel keretezett munkaerőpiaci viszonyokon nyugvó európai koordinált gazdaságokban a CSR több érintett érdekeire reflektál (Welford 2005), és ezen belül is különösen nagy a figyelem a munkavállalókat érintő kezdeményezéseken – bár ez sok esetben a vállalati irányításban törvényileg vagy egyéb normák és szabályok által szabályozott formákon keresztül valósul meg (a fent bemutatott implicit CSR) (Matten és Moon 2004; Kang és Moon 2012).<sup>11</sup>

Összességében elmondható tehát, hogy ha a vállalatokat nyitott szervezetekként (Scott 2003), azaz a környezeti folyamatokkal, igényekkel és változásokkal való folyamatos kölcsönhatásban lévő entitásokként vizsgáljuk, akkor figyelmet kell fordítanunk arra, hogy ez milyen terheket, feladatokat és lehetőségeket teremt a vállalatok számára. A környezetével folyamatos kölcsönhatásban álló nyitott szervezet koncepciója ugyanakkor arra is felhívja a figyelmet, hogy a szervezetek működésének és kommunikációjának megértéséhez azt is meg kell vizsgálni, hogy melyek azok a fő külső környezeti, társadalmi jellemzők, amelyekhez a vállalatoknak igazodniuk kell.<sup>12</sup> Ennek nyomán pedig eljutunk oda, hogy a vállalati társadalmi felelősségvállalás tartalma és formája is eltérő a különböző gazdasági és társadalmi formációkon belül. Ez az elgondolás pedig megint csak megerősíti az előző kritikai dilemma kapcsán is felmerült szempontot, hogy a vállalatok aktív társadalmi szereplők, valamint működésüket nagymértékben keretezi az a gazdasági és társadalmi környezet, amelyben működnek – és ezzel el is jutottunk a harmadik kritikai párbeszédhez, azaz a gazdasági és társadalmi szféra szétválaszthatóságának kérdéséhez.

### *Kritikai dilemmák 3: gazdaság és társadalom szétválasztása, az újrapolitizált vállalat koncepciója*

Ha a korábbi két kritikai dilemma alapján elfogadjuk, hogy a vállalat aktív cselekvő, amelynek felelőssége van, és hogy a CSR nagyban függ attól a környezettől, amelyben a vállalatok működnek, akkor el kéne vetni az alap-CSR-elméletek és -modellek azon jellemzőjét, hogy a gazdasági szférát és logikát leválasztják a társadalmi szféráról. A fentiekben bemutatott CSR-elméleti megközelítések és egyes kritikáik kapcsán az látható, hogy míg Friedman a neoklasszikus közgazdaságtan keretein belül racionális cselekvőként fogta fel a vállalatvezetőt (menedzsert), addig Carrollnál és a CSP-modellekben már megjelenik a kapcsolat a vállalat és a társadalmi igények és törvények között, de ez is csak „páros kapcsolatként” (Granovetter 1996) tematizálódik, kimarad a hálózatos jelleg. Véleményem szerint az

11 E két ideáltípus mellett egy harmadikként azonosítható az a függő piacgazdasági rendszer (*dependent market economy*, DME), amelyben a finanszírozás nagyon erősen függ a külföldi tőkéktől, valamint munkaerőpiacát is jelentősen meghatározzák a multinacionális vállalatok (Nölke és Vliegenhart 2009). Ezt a modellt a kelet-közép-európai országokra dolgozta ki Nölke és Vliegenhart. Ugyanakkor például Magyarország esetében emellett még van egy erős állami befolyásoltság, ami a poszt-szocialista országok sajátja. Ezt az úgynevezett kettős függőség modellje (*double dependent market economy*, DDME) írja le a legpontosabban (Lengyel és Bank 2014; Bank 2017a, 2017b).

12 E tekintetben elmondható, hogy a szervezeti környezettel való aktív kapcsolat folyamatos legitimációs kényszer teremt a vállalatok számára, ahol a külső igények, változások és kritikák fényében újra és újra meg kell teremteni magukat, identitásukat és elfogadottságukat. Ez különösen felerősödik olyan helyzetekben, amikor a vállalatok szerepe, esetleges korábbi magától értetődő gazdasági normák és viselkedési szabályok megkérdőjeleződnek. Erre nagyon jó példa a 2008-as évektől kezdődő gazdasági válság, amely – különösen a pénzügyi szférát érintően – jelentősen megrendítette a gazdasági szereplőkbe és eljárásaik helyességébe vetett bizalmat. Ez ugyanakkor nem csak nehézséget jelent, hanem lehetőség is egyben, hiszen a vállalat a közbeszédben való megjelenésével, a társadalmi diskurzus alakításával maga is formálhatja a gazdasági szervezetekről – és természetesen a saját magáról és termékeiről – kialakult képet. Ez pedig a vállalati működés erősen diszkurzív jellegére is felhívja a figyelmet.

érintetti megközelítés a különböző érintetti csoportokkal való kapcsolatok kiépítése révén a CSP-modelleknél ugyan jobban elmozdul a vállalat hálózatokban való értelmezése irányába, de itt is az a vállalati magatartás marad alapvető (az igények feltérképezése, az igényekre való reagálás és a párbeszéd), ami külön-külön kezeli a gazdasági és társadalmi szférát.

De ahogy azt a bevezetőben Parker és társai elgondolásában is láthattuk, minden szerveződésként – és az azokról alkotott modelljeinknek is – vannak társadalmi és politikai hatásai (Parker et al. 2014). Emellett az előzőekben arra is rávilágított az írás, hogy a vállalatokat sokkal jobban társadalmilag beágyazott szereplőnek kéne tekintenünk, mint azt az alap-CSR-elméletek feltételezik. Ez – Polányi (1996 [1976]) és Granovetter (1996 [1990]) mellett – továbbvisz a Palazzo és Scherer nevével fémjelezhető úgynevezett „újrapolitizált vállalat” koncepciójához. Ez az elképzelés arra épül, hogy a vállalatok társadalmi szerepének értelmezésekor nem tekinthetünk el attól a társadalmi és kulturális közegetől, amelyben működnek. A szerzők szerint pedig napjaink egyik legfontosabb és legnagyobb hatású társadalmi folyamata a globalizáció (Scherer és Palazzo 2008). Elegendő, ha arra gondolunk, hogy vannak olyan nagyvállalatok, amelyek éves forgalma Magyarország GDP-jének többszörösét teszi ki, vagy ha azt nézzük, hogy egyes iparágak ki- vagy betelepülése egyes országokba, régiókba, milyen társadalmi hatással bír azok életére.

Emellett – hívja fel a figyelmet a szerzőpáros – a nemzetállamok gyengülő szerepe több dimenzióban is tetten érhető. Egyfelől a saját területükön működnek olyan szervezetek, vállalatok, amelyek messze túlnyúlnak a nemzetállami határokon. Másfelől például a multinacionális vállalatok esetében a nemzetállamok a saját hatáskörükön túlmutató feladatokkal találkoznak. Harmadrészt pedig a vállalatok egyre több olyan területen vesznek át feladatokat, amelyek korábban az állam hatáskörébe tartoztak, de az nem volt elég hatékony vagy elég jó (például társadalmi és környezeti standardok, AIDS elleni küzdelem, szegénység elleni küzdelem, emberi jogok, stb.) (Palazzo és Scherer 2006).

Ezek a folyamatok egyértelműen a nemzetállam szerepének gyengülését jelzik.<sup>13</sup> Ugyanakkor nem jelent (még) meg olyan más szabályozó erő, amely képes lenne átvenni ezt a szerepet, mert a civil szervezetek nem elég erősek ehhez, a globális intézmények pedig inkább csak tág kereteket és elveket szolgáltatnak a vállalati működéshez, nem egységes jogi és adminisztrációs rendszert. Sőt a kritikusok szerint a vállalati érdekek védelme gyakran előbbre kerül, mint annak a nemzetnek az érdekei, ahol a vállalat működik (Banerjee 2008: 69–73).

A nemzethatárokon átívelő működés, a (nemzet)államok szerepének gyengülése, a társadalmi igények kielégítésének egyre nagyobb mértékű felvállalása nyomán a vállalatok – főként a multinacionális nagyvállalatok – a gazdasági hatásaikon túlmutató társadalmi és környezeti hatással bírnak, nem csak globális, hanem helyi szinten is. Ezt jó és rossz irányban is ki tudják használni (Scherer, Palazzo és Matten 2009) a saját vagy a társadalmi érdekek előtérbe állításával.<sup>14</sup>

A globális „állam” és az egységes kultúra hiányában a vállalatok egyre inkább „kvázi nyilvános” (*quasi-public*, a *private-public* elválasztás szerint) szereplőkké válnak, hiszen ak-

13 A nemzetállamok gyengülésével és a globális szintre emelt állami problémákkal kapcsolatban a politikatudomány területén is aktív akadémiai diskurzus zajlik. Ennek közép-kelet-európai vonatkozásaihoz lásd többek között Greskovits írásait (2008, 2015), a civil társadalmi oldal elemzéséhez a *Civil Szemle* 2012-es évfolyamában zajló vitát – Mészlivetz (2012), Szabó (2012).

14 Éppen ezért a civil szervezetek kritikája nagyon sokszor a vállalatok ellen fordul, megkérdőjelezve az akár felesleges kikiáltott gyakorlatokat is, példa a jól ismert „zöldre mosás” (*greenwashing*) vádja a környezetvédelem terén.

kora (gazdasági, társadalmi, politikai) hatalommal bírnak, mint más állami szereplők vagy sok esetben akár maguk az államok (Palazzo és Scherer 2006).<sup>15</sup> Mindez párosul a legitimitáció előtérbe kerülésével, hiszen a meggyengült értékrendszerek és szabályozó környezet keretei között felértékelődik a legitim szereplők és cselekvések szerepe. Ugyanakkor a legitimitáció korábbi formái (a kognitív, azaz a mögöttes tudatalattiban működő értékalapú és a pragmatikus, azaz az önérdékkövetésre épülő legitimitáció, lásd Suchmann 1995) nem működnek, mert bázisukat aláásták a megváltozott társadalmi körülmények (Palazzo és Scherer 2006). Ez pedig a morális legitimitáció előtérbe kerülését jelenti. A morális legitimitáció az adott szervezet és tevékenységének pozitív normatív értékelésén alapul, azaz nem az értékelő személy magánhasznosságát, hanem a szervezet társadalmi hasznosságát véve alapul (Suchmann 1995). Ez az értékelés általában a társadalmi jólét társadalmi konstrukcióján alapul. A morális legitimitáció egyik legfontosabb jellemzője éppen ezért, hogy folyamatos ítélkezés eredménye, ezért folyamatos párbeszédet feltételez az adott szervezet és „közön-ség” között (Suchmann 1995: 585). Mivel a morális legitimitáció a társadalmi szerep értékelésén, azaz a társadalmi elfogadáson alapul, nem szerezhető meg olyan stratégiai vagy szimbolikus eszközökkel, mint a „szimpla” PR vagy politikai lobbizás, sőt ezek alá is áshatják azt. Ehelyett a vállalat aktív párbeszédrel és érveléssel teremtheti meg morális alapú legitimitációját (Palazzo és Scherer 2006).

Ez mind-mind arra mutat, hogy nem tartható tovább a vállalatok társadalmi szerepének értelmezésekor a gazdaság és a társadalom szféráinak megszokott elválasztása, hanem a vállalatok esetében is egyre erősödő politikai (értsd nem aktuálpolitikai, mint inkább gazdaság- és társadalompolitikai) és morális bevonódásról és kommunikációról van szó, illetve erre van szükség. A korábbi megosztás az állam és gazdaság, a politikai/társadalmi és gazdasági felelősség között már nem működik, ezért a vállalatokat már nem depolitizált, hanem politizált vagy „újrapolitizált” szereplőkként kell felfogni (Scherer és Palazzo 2004).

A vállalatok depolitizált szerepe Matten és Crane (2005) szerint történelmileg alakult így, hiszen a vállalatok a liberális állampolgárság három nagy jogköre közül alapvetően a civil szabadságon, az úgynevezett civil jogokon alapulnak. A civil jogok biztosítása, a civil szabadság az állam és társadalom növekvő szétválásával, differenciálódásával alakult párhuzamosan, egyre több jogot adva az egyéneknek az állami, kormányzati beavatkozástól mentes együttműködésre. Ezek közül is az elsők a gazdasági szabadságra vonatkoztak, azaz az egymással való megegyezés szabadságára az állam/vezető beleszólása nélkül. Így a civil jogok először a tulajdonra és a szerződésekre vonatkoztak, majd jöttek a politikai és társadalmi jogok (Palazzo és Scherer 2006).

Mivel az egyén szabadsága ilyen módon egyre fontosabbá vált, minden állami beavatkozás problémás ezen a területen. És mivel a vállalatok az egyének szabad közösségei (lásd Friedman 1970), ezért esetükben is alapvetővé vált az állami beavatkozástól mentes működés, azaz a depolitizálódás (Palazzo és Scherer 2006: 75) Ebben az értelemben a modern kapitalista társadalmakban a vállalatok szerepe, mint az állami és politikai szférától leválasztott értékteremtés, magától értetődőként adott, így a kognitív legitimitáció alapja. Ezt védi az a „kapitalista” retorika is, amely szerint a vállalatok feladata a profittermelés és a jogi, esetleg etikai megfelelés (lásd Friedman 1970; Karnani 2010). Ezért – ahogy azt korábban láthattuk – a szakértők a CSR-t is ebben a diskurzusban igyekeznek elhelyezni, és gazdaságilag igazolni

---

<sup>15</sup> Szemléletes példa a 2018-as év egyik legnagyobb adatkezelési botránya a Facebook és a Cambridge Analytica kapcsán.

a szükségességét, a társadalmi szerepvállalás hasznossági értékét hangsúlyozva, nem pedig morális alapjait.

De ahogy a fentiekben olvashattuk, a hagyományos megosztás az állam és a gazdaság között nem működik többé, a gazdasági és politikai felelősség nem választható le egymásról egyértelműen. A liberális állampolgárság koncepciójában meghatározó szerepet játszó (nemzet)állam önmagában nem tudja már garantálni ezeket a jogokat a globalizációval végbemenő deterritorializálódás és érték differenciálódás miatt.

Az egyik lehetőség ennek a változásnak a kezelésére a deliberatív megközelítés, azaz a nyilvános diskurzus formálásában való részvétel, de nem a vállalatok által egyoldalúan irányítva (a liberális demokráciák instrumentális CSR-ének és a deliberatív demokráciák politikai CSR-ének összehasonlításához lásd Scherer és Palazzo 2011: 908). A deliberáció az a folyamat, amely során a résztvevők a konfliktusaikat felszínre hozzák, érdekeiket egyeztetik, érvelnek és döntésre jutnak. Ez a fajta döntéshozás mélyebb megértésen és elfogadáson alapul, ezáltal erősebb morális legitimitást ad (Palazzo és Scherer 2006). Nem csak érvek és érdekek megismerését és azokra való reakciót takar az elképzelés, hanem a részvételt már magának a diskurzusnak a kialakításában is. Ez jelentheti azt, hogy a vállalat – külső nyomás nélkül – kezdeményez párbeszédet társadalmi témákban, másfelől a vállalat lehet magának a diszkurzív platformnak a megteremtője anyagi támogatással vagy szakértelme nyújtásával (*agenda versus arena-setting*).

A CSR deliberatív megközelítése nagyfokú átláthatóságot és a nyilvános kommunikációs hálózatokban való aktív részvételt követel meg a vállalatoktól, továbbá alapvető nyitottságot a kritikai hangokra és észrevételekre. Ebben az értelemben nem az érintetti kommunikáció leváltásáról van szó, hanem annak „kitágításáról”.

A mi CSR-értelmezésünk elmozdítja a fókuszot annak elemzéséről, hogy a vállalatok hogyan reagálnak az érintetti nyomásra, [és áthelyezi] annak vizsgálatára, hogy mi a vállalatok szerepe a nyilvános akaratformálás átfogó (nemzeti és transznacionális) folyamataiban, és mi az ő hozzájárulásuk a társadalmi jóhoz (*public good*) (Scherer és Palazzo 2004: 30–31).

Ez az elképzelés, a vállalatok társadalmi szerepének ilyen értelmezése maga is aktív vita tárgya és több ponton is érik kritikák.<sup>16</sup> Ezek közül már tárgyaltuk a korábbiakban azt a kritikát, amely eleve kizárja a vállalati állampolgárság lehetőségét. De még ha el is fogadjuk – ahogy jelen írás szerzője teszi – azt a megközelítést, hogy a vállalati állampolgárság értelmes és értékes koncepció, Banerjee (2014) felhívja a figyelmet arra, hogy azt ez sem tudja megválaszolni, hogy a fő szereplők (állam, vállalatok és civil társadalom) között egyenlőtlen a hatalmi eloszlás. Azaz a nem vállalati szereplőknek (állam és civil szervezetek) nincs vagy nagyon kevés kontrollja van a vállalati szereplők felett. Különösen éles ez a helyzet a globális szinten, ahol a nemzetállami kontroll még kevésbé érvényesül – ahogy a fentiekben ezt végigvettük. Banerjee (2014) szerint a nyitott és deliberatív párbeszéd az átláthatóságot növelheti ugyan, de az elszámoltathatósághoz kevés. Ez mind az egyes vállalatok szintjén, mind globális szinten fontos és értelmezhető, illetve jelenti az intézményi formák és a diskurzusok vizsgálatát egyaránt. Azaz, egyfelől a vállalatirányítás szintjén kell olyan stratégiai és szabályozó formákat és erőket kialakítani, amelyek támogatják a vállalatok aktív szerepét,

---

<sup>16</sup> Például továbbra sem oldja fel azt a dilemmát ez a megközelítés, hogy mennyire van összhang aközött, amit mondanak a vállalatok, és amit valójában tesznek.



ugyanakkor biztosítják átláthatóságukat és elszámoltathatóságukat.<sup>17</sup> Másfelől pedig mind-  
ezt a társadalmi és globális szinten működő stratégiákkal és szabályozásokkal kell támogatni  
és kiegészíteni (lásd Banerjee 2014: 89).

Emellett Scherer, Palazzo és munkatársaik is megneveznek olyan területeket, ahol a kon-  
cepció nyomán további kutatásokra van szükség (például Scherer és Palazzo 2011). Ilyen  
például a vállalati felelősség határainak kérdése, azaz, meddig és milyen szinten kell vagy  
szabad a vállalatoknak átvenni és (megpróbálni) megoldani társadalmi problémákat. To-  
vábbi elemzendő terület, hogy mi ebben az új vállalati működésrendszerben a vevők szere-  
pe (vásárlói döntések hatása) (Scherer és Palazzo 2011: 919–920). További fontos kérdés a  
vállalatirányítás átalakítása, az önszabályozás megvalósítása vállalati szinten, aminek külön  
elemzést is szentelt a kutatócsoport (Scherer, Baumann-Pauly és Scheider 2012). És végül,  
de semmiképpen sem utolsósorban mind a koncepció kidolgozói, mind a kritikussai arra  
hívják fel a figyelmet, hogy ez a vállalatok fogalmának és elméletének újragondolását jelenti  
(Scherer és Palazzo 2011; Banerjee 2014).<sup>18</sup>

Mindezen kritikák és kiforrotlanságok ellenére azt gondolom, ez a dichotómia rávilági-  
tott, hogy az alap-CSR-elméletek és -modellek – és bizonyos esetekben maguk a kritikáik  
is – megmaradtak a hagyományos gondolkodás keretein belül, abban az értelemben, hogy  
a nemzetállami alapokon nyugodva, a gazdasági és társadalmi élet különválasztását feltéte-  
lezve próbálták a vállalatok társadalmi szerepét értelmezni. Ugyanakkor napjaink globalizált  
világában, ahol a nemzetállamok gazdasági és politikai szerepe gyengül, a homogén érték-  
rendek helyett heterogén értékstruktúrák találhatók (Habermas 2001; Beck 2003 [1986]),  
és a multi- és transznacionális vállalatok államokon átívelő működése teljesen új gondolko-  
dási és működésmódot igényel. Ez felülírja az üzleti élet és a társadalom szétválasztásának  
hagyományos elképzelését, aminek nyomán a vállalatok esetében sem a gazdasági szférán  
belül kell megpróbálni racionalizálni a CSR-t, hanem a vállalatok társadalmi szerepvállalását  
a vállalatok „újrapolitizálódásaként” kell értelmezni.

## Konklúzió

A fentiekben bemutatott elképzelések, és a hozzájuk elmaradhatatlanul kapcsolódó kritikák  
rávilágítanak, hogy változik az a társadalmi környezet, amelyben a vállalatok működnek,  
amire valamilyen módon reagálniuk kell. Meg kell vizsgálni a vállalatok társadalmi szerepét,  
a gazdasági és társadalmi szféra kapcsolódásait és ezek alakulását. Az ezt leíró megköze-  
lítések számosak, értékesek és ellentmondásosak, a vita aktív és több platformon is zajlik  
egyszerre. Nem lehet, és véleményem szerint nem is kell feltétlenül igazságot tenni közöttük,  
hanem – megértve fő mondanivalójukat – további kutatásokat érdemes folytatni gyakorlati  
megjelenésükről (erre példának lásd Bank 2017a, 2017b; Géring 2015a, 2015b).

A fenti dilemmák és dichotómiák esetében pedig azt láthatjuk, hogy a CSR új kritikai  
megközelítései alapján a vállalat egy felelősséggel bíró aktor, amely társadalmilag erősen be-  
ágyazott, és működése (mint minden szerveződés) „politikai”, hiszen társadalmi szerepet,

17 Ehhez lásd például Baars és Spicer (2017), Veldman, Gregor és Morrow (2016) vagy Corporate Reform Collective (2014).

18 Véleményem szerint egy további elemzendő irány pedig a globális szintről a mikroszintre mozdulás, azaz a mikro- és kisvállalatokra, -vállalkozásokra a koncepció „lefordítása” és értelmezése.

célt, jövőképet, aktív és passzív aktorokat definiál. Éppen ezért a vállalatoknak felelősséget kell vállalniuk a tetteikért, hiszen működésükkel implicite (és kommunikációjukkal akár explicite) megadják, hogy mely érintetteiket tartják fontosnak, kiknek az érdekeit veszik figyelembe, milyen társadalmi szerepet szánnak maguknak, és milyen módon vonódnak be a társadalmi életbe, a társadalmi problémák megoldásába. A felelős működés tehát ebben az értelmezésben az az aktív deliberatív politikai szerep lenne, amelyben a vállalatok élnek politikai, gazdasági és társadalmi erejükkel, de igyekeznek nem visszaélni vele, illetve, legalább folyamatosan felügyelni azt, hogy működésüknek milyen következményei vannak, és hol lehet ezen szükség esetén változtatni.

Összességében tehát azt gondolom, hogy nem az egyetlen helyes modellt kell keresni, hanem olyan teret kell biztosítani, amelyben lehet alternatívákról egyeztetni, a amelyben nincsenek lezárva a jövőképek és a legitím szereplők köre.

### Hivatkozott irodalom

- AA1000SES (2011): *Stakeholder Engagement Standard*. London: Accountability.
- Banerjee, Subhabrata Bobby (2008): Corporate Social Responsibility. The Good, the Bad and the Ugly. *Critical Sociology* 34(1): 51–79. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0896920507084623>.
- Banerjee, Subhabrata Bobby (2014): A Critical Perspective on Corporate Social Responsibility. Towards a Global Governance Framework. *Critical Perspectives on International Business* 10(1–2): 84–95. DOI: <https://doi.org/10.1108/cpoib-06-2013-0021>.
- Bank Dénes (2017a): The Double-Dependent Market Economy and Corporate Social Responsibility in Hungary. *Corvinus Journal of Sociology and Social Policy* 8(1): 25–47. DOI: <http://dx.doi.org/10.14267/CJSSP.2017.01.02>.
- Bank Dénes (2017b): *Implicit és explicit, valamint belső és külső CSR egy kettős függésben lévő piacgazdaságban. Különös tekintettel a munkavállalókról való gondoskodásra.* (Doktori értekezés.) Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Szociológia Doktori Iskola.
- Baars, Grietje és Andre Spicer (szerk.) (2017): *The Corporation. A Critical, Multi-Disciplinary Handbook*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Beck, Ulrich (2003 [1986]): *Kockázat-társadalom. Út egy másik modernitásba*. Budapest: Századvég – Andorka Rudolf Társadalomtudományi Társaság.
- Carroll, Archie B. (1979): A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *Academy of Management Review* 4(4): 497–505. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>.
- Carroll, Archie B. (1991): The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons* (július–augusztus): 39–48. DOI: [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G).
- Carroll, Archie B. és Kareem M. Shabana (2010): The Business Case for Corporate Social Responsibility. A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews* 12(1): 85–105. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>.
- Corporate Reform Collective (2014) *Fighting Corporate Abuse. Beyond Predatory Capitalism*. London: Pluto.
- Crane, Andrew és Dirk Matten (2005): Corporate Citizenship. Missing the Point or Missing the Boat? A Reply to van Oosterhout. *Academy of Management Review* 30(4): 681–684. DOI: <https://doi.org/10.2307/20159162>.
- Davis, Keith (1973): The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibility. *Academy of Management Journal* 16(2): 312–322. DOI: <https://doi.org/10.5465/255331>.
- Donaldson, Thomas és Thomas W. Dunfee (1994): Toward a Unified Conception of Business Ethics. Integrative Social Contracts Theory. *Academy of Management Review* 19(2): 252–284. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410210749>.
- Frederick, William C. (1986): Toward CSR<sub>2</sub>. Why Ethical Analysis is Indispensable and Unavoidable in Corporate Affairs. *California Management Review* 28(2): 126–141.
- Frederick, William C. (1994 [1978]): From CSR<sub>1</sub> to CSR<sub>2</sub>. Maturing of Business-and-Society Thought. *Business and Society* 33(2): 150–164. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F000765039403300202>.
- Freeman, R. Edward, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks, Bidhan L. Parmar, és Simone de Colle (2010): *Stake-*

- holder Theory. The State of the Art.* Cambridge: Cambridge University Press.
- Friedman, Milton (1970): The Social Responsibility of Business is to Increase its Profit. *The New York Times Magazine* (szeptember 13.). Interneten: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf> (letöltve 2012. május 28-án). (Oldalszámok az internetes verzió alapján.)
- Géring Zuzsanna (2015a): Content versus Discourse Analysis. Examination of Corporate Social Responsibility in Companies' Homepage-Texts. In *Sage Research Methods Cases*. London: Sage. Interneten: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446.27305014556732>.
- Géring Zuzsanna (2015b): A vállalati társadalmi felelősségvállalás online vállalati diskurzusa. Avagy mit és hogyan kommunikálnak a hazai közép- és nagyvállalatok honlapjaikon a társadalmi szerepükről és felelősségükről. (Doktori értekezés.) Budapest: Budapesti Corvinus Egyetem Szociológia Doktori Iskola.
- Granovetter, Mark (1996[1990]): A gazdasági intézmények társadalmi megformálása: a beágyazottság problémája. In *A gazdasági élet szociológiája*. Lengyel György és Szántó Zoltán (szerk.). Budapest: Aula, 61–78.
- Greskovits Béla (2008): Gazdasági nehézségek és politikai egyensúlyvesztés Kelet-közép Európában. *Politikatudományi Szemle* 17(1): 81–94.
- Greskovits Béla (2015): A kapitalizmus és demokrácia törekeny egyensúlya Kelet-Közép Európa „nagy átalakulásában”. *Politikatudományi Szemle* 24(3): 7–24.
- Györi Zsuzsanna (2012): Első- és másodfajú etikai kudarcok. *Vezetéstudomány* 43(10): 56–63.
- Habermas, Jürgen (2001): *The Postnational Constellation. Political Essays*. Cambridge: Polity Press.
- Habermas, Jürgen (2011 [1981]): *A kommunikatív cselekvés elmélete*. Budapest: Gondolat.
- Hall, Peter A. és David Soskice (2001): An Introduction to Varieties of Capitalism. In *Varieties of Capitalism. The Institutional Foundations of Comparative Advantage*. Peter A. Hall és David Soskice (szerk.). Oxford: Oxford University Press, 1–68.
- Kang, Nahee és Jeremy Moon (2012): Institutional Complementarity between Corporate Governance and Corporate Social Responsibility. A Comparative Institutional Analysis of Three Capitalisms. *Socio-Economic Review* 10(1): 85–108. DOI: <https://doi.org/10.1093/ser/mwr025>.
- Karnani, Aneel (2010): The Case Against Corporate Social Responsibility. *The Wall Street Journal* (augusztus 23.). Interneten: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748703338004575230112664504890.html>.
- Király Gábor (2009) Democratization of Science and Technology in Europe – Participation of Citizens in a Post-National Community. (Doktori értekezés.) Budapest: ELTE TáTK Szociológia Doktori Iskola.
- Lengyel György és Bank Dénes (2014): The ‘Small Transformation’ in Hungary. Institutional Changes and Economic Actors. In *Business Leaders and New Varieties of Capitalism in Post-Communist Europe*. Katharina Bluhm, Bernd Martens és Vera Trappman (szerk.). New York: Routledge, 58–78.
- Logsdon, Jeanne M. és Donna J. Wood (2005a): Global Business Citizenship and Voluntary Codes of Ethical Conduct. *Journal of Business Ethics* 59(1–2): 55–67. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-005-3411-2>.
- Logsdon, Jeanne M. és Donna J. Wood (2005b): Implementing Global Business Citizenship. Multi-Level Motivations. In *International Corporate Responsibility. Exploring the Issues*. John Hooker és Peter Madsen (szerk.). Pittsburgh: Carnegie Mellon University Press. 423–446.
- Luo, Xueming és C. B. Bhattacharya (2006): Corporate Social Responsibility, Customer Satisfaction, and Market Value. *Journal of Marketing* 70(10): 1–18. DOI: <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.1>.
- Maignan, Isabelle és David A. Ralston (2002): Corporate Social Responsibility in Europe and the U. S. Insights from Businesses' Self-Presentations. *Journal of International Business* 33(3): 497–514. DOI: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491028>.
- Martin, John D., J. William Petty és James S. Wallace (2009): *Value-Based Management with Corporate Social Responsibility*. Oxford: Oxford University Press.
- Matten, Dirk és Andrew Crane (2005): Corporate Citizenship. Toward an Extended Theoretical Conceptualization. *Academy of Management Review* 30(1):166–179. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2005.15281448>.
- Matten, Dirk és Jeremy Moon (2004): Corporate Social Responsibility Education in Europe. *Journal of Business Ethics* 54(4): 323–337.
- Matten, Dirk és Jeremy Moon (2008): “Implicit” and “Explicit” CSR. A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review* 33(2): 404–424. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>.
- Melé, Doménec (2008): Corporate Social Responsibility Theories. In *The Oxford Handbook Corporate Social Responsibility*. Andrew Crane et al. (szerk.). Oxford: Oxford University Press, 47–82.
- Miszlivetz Ferenc (2012) A demokrácia és a civil társadalom átalakulása a globális térben. *Civil Szemle* 9(1): 63–82.
- Nölke, Andreas és Arjan Vlieninghart (2009): Enlarging the Varieties of Capitalism. The Emergence of Dependent Market Economies in East Central Europe. *World Politics* 61(4): 670–702. DOI: <https://doi.org/10.1017/S0043887109990098>.
- Oosterhaut, J. (Hans) van (2005): Corporate Citizenship. An Idea Whose Time Has Not Yet Come. *Academy of*

- Management Review* 30(4): 677–681. DOI: <https://doi.org/10.2307/20159161>.
- Palazzo, Guido és Andreas Georg Scherer (2006): Corporate Legitimacy as Deliberation. A Communicative Framework. *Journal of Business Ethics* 66(1): 71–88. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9044-2>.
- Parker, Martin, George Cheney, Valerie Fournier és Chris Land (2014): The Question of Organization. A Manifesto for Alternatives. *Ephemera. Theory and Politics in Organization* 14(4): 623–638.
- Polányi Károly (1996) [1976] A gazdaság mint intézményesített folyamat. In *A gazdasági élet szociológiája*. Lengyel György és Szántó Zoltán (szerk.). Budapest: Aula, 37–48.
- Prieto-Carrón, Marina, Peter Lund-Thomsen, Anita Chan, Ana Muro és Chandra Bhushan (2006): Critical Perspectives on CSR and Development. What We Know, what We Don't know, and what We Need to Know. *International Affairs* 82(5): 977–987. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2346.2006.00581.x>.
- Sachs, Sybille és Edwin Rühli (2013): *Stakeholders Matter. A New Paradigm for Strategy in Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Scherer, Andreas Georg és Guido Palazzo (2004): *Towards a Political Conception of Corporate Responsibility – Business and Society Seen From a Habermasian Perspective*. (Konferencia-előadás, 2004 decembere, Zürich-Lausanne.) Interneten: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.6624&rep=rep1&type=pdf> (letöltve 2012. 06. 28-án)
- Scherer, Andreas Georg és Guido Palazzo (2008): Globalization and Corporate Social Responsibility. In *The Oxford Handbook Corporate Social Responsibility*. Andrew Crane et al. (szerk.). Oxford: Oxford University Press, 413–431.
- Scherer, Andreas Georg és Guido Palazzo (2011): The New Political Role of Business in a Globalized World. A Review of a New Perspective on CSR and its Implications for the Firm, Governance, and Democracy. *Journal of Management Studies* 48(4): 899–931. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00950.x>.
- Scherer, Andreas Georg, Guido Palazzo és Dirk Matten (2009): Introduction to the Special Issue. Globalization as a Challenge for Business Responsibilities. *Business Ethics Quarterly* 19(3): 327–347.
- Scherer, Andreas Georg, Dorothee Baumann-Pauly és Anselm Schneider (2012): Democratizing Corporate Governance. Compensating for the Democratic Deficit of Corporate Political Activity and Corporate Citizenship. *Business & Society* 52(3): 473–514. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650312446931>.
- Schreck, Philip (2009): *The Business Case for Corporate Social Responsibility Understanding and Measuring Economic Impacts of Corporate Social Performance*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Scott, W. Richars (2003): *Organization. Rational, Natural and Open Systems*. New Jersey: Pearson Education International.
- Szabó Máté (2012) Globális civil társadalom. *Civil Szemle* 9(2): 63–37.
- Suchmann, Mark C. (1995): Managing Legitimacy. Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review* 20(3): 571–610. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>.
- Veldman, Jeroen, Filip Gregor és Paige Morrow (2016). *Corporate Governance for a Changing World: Report of a Global Roundtable Series*. Brussels, Belgium: Frank Bold. Interneten: [http://www.purposeofcorporation.org/corporate-governance-for-a-changing-world\\_report.pdf](http://www.purposeofcorporation.org/corporate-governance-for-a-changing-world_report.pdf).
- Wartick, Stephen L. és Philip L. Cochran (1985): The Evolution of the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review* 10(4): 758–769. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4279099>.
- Welford, Richard (2005): Corporate Social Responsibility in Europe, North America and Asia. 2004 Survey Results. *Journal of Corporate Citizenship* (17): 33–52. DOI: <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2005.sp.00007>.
- Williams, Cynthia A. és Ruth V. Aguilera (2008): Corporate Social Responsibility in a Comparative Perspective. In *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Andrew Crane et al. (szerk.). Oxford: Oxford University Press, 452–472.