

پرسش‌گری به قصد تغییر

مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها

از شعارهای کلیشه‌ای تا واقعیت‌های اجرایی، ترویجی و آموزشی

واژه اقتراح، معانی متعددی دارد که در اینجا به معنی "نظرخواهی از دیگران" آمده است. در بخش اقتراح، تلاش شده است یک عارضه سازمانی یا یک مسأله مبتلابه تبیین شود که معمولاً در سازمان‌هایی که ما در آن‌ها مشغول به فعالیت هستیم وجود دارد. سپس تلاش می‌شود در باره مسأله مورد طرح، از افراد صاحب‌نظر، مدیران و کارشناسان مختلف، نظرخواهی شود و دیدگاه‌های این افراد اتخاذ گردد. امید است این دست مطالب بتواند نیاز حداقلی را از مخاطبان رفع نماید. تدبیر در این راستا از همه خوانندگان محترم درخواست می‌نماید تا پیشنهادهای خود را در مورد مسأله‌های طرح شده در هر شماره به آدرس tadbir@imi.ir ارسال نمایند تا در شماره‌های آینده مورد بررسی قرار گیرد.



■ ابعاد سه گانه ترویج و آموزش مسئولیت پذیری اجتماعی

صحرا وزیری
مشاور مدیریت
Vaziri@imi.ir

■ مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان‌ها از گذشته تا کنون

سحر سلطانی‌جنابی
مشاور مدیریت
Soltani@imi.ir



■ مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها، تردید به قصد تکامل

ژاله میرزایی
مشاور مدیریت
Mirzaei@imi.ir

■ مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها از شعار تا واقعیت

محمدباقر اسماعیلی
مشاور مدیریت
Esmaeeli@imi.ir



اهمیت مفاهیم مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها با قدمتی که در تاریخ ایران و آموزه‌های دینی ما دارد، بر کسی پوشیده نیست. تحقق این مفاهیم نیازمند ترویج است و سازمان‌ها برای بسترسازی و نهادینه کردن این مفاهیم باید آموزش ببینند و این مهم را مدنظر داشته باشند که مراحل آموزشی و ترویجی لازم و ملزوم یکدیگرند. با تعریف برنامه‌های مرتبط در حوزه‌های کسب و کار و اجرای آن از طریق ارکان اصلی تحقق - که همانا منابع انسانی سازمان‌ها هستند می‌توان ارزش آفرینی کرد. جایگاه و مدل عملیاتی کسب و کار مستلزم بازتعریف مدل درآمد و هزینه سازمان در افق بلندمدت است. ارائه گزارشات شفاف مالی و همچنین، گزارشات پایداری به بهبود درآمد، کاهش هزینه و موفقیت پایدار سازمان‌ها منجر می‌شود.

برای تحقق مسئولیت‌پذیری نیازمند شناخت و تعریف دقیق قدم‌های دستیابی به آن و طراحی و پیاده‌سازی يك نقشه راه کامل است. از این رو نقد راهکارهای پیشنهادی و پرسش و تردید در مورد رویکردها و راهکارهای تحقق آن می‌تواند به درک عمیق‌تر و تعریف اقدامات اجرایی‌تر منجر شود. همان‌طور که هنوز موضوعات حل نشده‌ای در قوانین تجارت، حاکمیت سازمانی، اخلاق سازمانی، ارتباط بین سود سازمان و رفاه عمومی و پرسش‌هایی در مورد حقیقت، قضاوت و انتخاب وجود دارد و باید برای یافتن پاسخ به آنها تلاش مستمر و پژوهش کرد.

مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها از گذشته تا کنون

سحر سلطانی جنابی

الف - اهمیت گزارش‌های مدیریتی

مفهوم مسئولیت اجتماعی در کشورمان سابقه‌ای به قدمت تاریخ ایران دارد. آموزه‌های قرآنی - دینی و باستانی ما سرشار از مفاهیم و رویکردهای متعالی به مردم، محیط‌زیست و کسب روزی حلال است. باور ایرانیان همواره بر نوع‌دوستی و کمک به خلق استوار بوده است و مصادیق رفتاری بی‌شماری را نیز می‌توان در این زمینه نام برد، اما در این میان، کمک‌های خیریه و دستگیری از مستمندان در تمام مقاطع تاریخی ایران چشمگیر بوده است. شاید به این دلیل که هم امکان انجام آن به شکل فردی و گروهی میسر بوده و هم دستاوردهای ملموس‌تری داشته است و به مرور زمان نیز به‌صورت وجه غالب ادای دین به اجتماع درآمده است. البته این روند محدود به ایران نبوده و مطالعات نشان می‌دهد که در همه جای دنیا حرکت به سوی مسئولیت اجتماعی عموماً از اقدامات خیریه داوطلبانه آغاز شده و تدریجاً به سمت فعالیت‌های استراتژیک و برنامه‌ریزی شده پیش‌رفته است.

در این میان نقش کسب و کارها بیش از سایر ارکان جامعه مهم بوده و هست. کسب و کارها به‌منظور خلق ثروت و ایجاد ارزش افزوده در اقتصاد، از تمامی منابع مادی و معنوی (شامل نیروی کار، منابع طبیعی، انرژی و...) استفاده می‌کنند و بنابراین، باید بیش از هر موجودیت دیگری در جهت نگهداری و پاس‌داشت این منابع تلاش کنند. کسب و کارها می‌بایست تمامی فعالیت‌های خود را بر پایه شفافیت مالی، اجتماعی و زیست‌محیطی (سه رکن مسئولیت اجتماعی) استوار کنند و نیز مسئولیت آثار و تبعات فعالیت‌های خود بر این سه رکن را برعهده گیرند. دستیابی به این مهم در وهله اول، نیازمند برخورداری از بینش و آگاهی است که با آموزش بدنه کسب و کار و رویکرد حمایت‌گر مدیریت ارشد میسر می‌شود. در مرحله بعد، سازمان‌ها باید استراتژی‌ها و فرایندهای خود را بر اساس مفاهیم و معیارهای مسئولیت اجتماعی تعریف و تدقیق کنند. این مهم با عزم تمامی ذی‌نفعان کسب و کار و به تبع آن، بهره‌گیری از خدمات مشاوره‌ای حرفه‌ای امکان‌پذیر است. یکپارچگی رمز پیروزی در پیاده‌سازی رویکرد مسئولیت اجتماعی است، به این معنا که مسئولیت اجتماعی باید به‌عنوان یک اصل در تمامی ارکان کسب و کار و در طراحی فرایندهای آن

جاری و سازی باشد. زیرا امروزه بهره‌وری و سودآوری کسب و کارها در گرو پایداری آنان به مسئولیت اجتماعی است.

یافته‌ها نشان می‌دهد که بهره‌گیری و پیاده‌سازی مسئولیت اجتماعی در بُعد درون و برون سازمانی، با انگیزه کارکنان و تمامی ذی‌نفعان ارتباط مستقیم دارد. پایداری به اصول مسئولیت اجتماعی باعث می‌شود که سازمان فضای ایده‌آلی برای جذب و نگهداشت کارکنان شود، خشنودی ذی‌نفعان را فراهم آورده و بنابراین، آنان حداکثر تلاش خود را بر ایفای نقش مؤثر به کاربندند. چنین تعهدی سبب افزایش وفاداری و بهره‌وری شده و سرانجام سودآوری سازمان را تضمین می‌کند.

مدافعان مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها پیشنهاد می‌کنند که برعهده گرفتن بشردوستی باید به اختیار و تصمیم سازمان‌ها واگذار شود، همان‌طور که کارهای اخلاقی را به وجدان افراد واگذار می‌کنیم تا خود در مورد مسئولیت اجتماعی و کارهای مورد نیازی که باید انجام شود، تصمیم بگیرند. تلاش برخی سازمان‌های غیرانتفاعی و فعالان اجتماعی برای تحمیل یک قالب بدون انعطاف از مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها، تنها انعکاس اولویت‌های خود آنها و کاری اشتباه است. بنابراین، الگوی مسئولیت‌پذیری راهکاری است که باید اصول و راهنمای آن به طور جامع طراحی و ارائه شود، اما در ضمن به سازمان‌ها اختیار تصمیم و انتخاب داده شود تا برحسب بلوغ و آمادگی خود، هر یک از اصول را پذیرفته و اجرایی کنند.

ابعاد سه‌گانه ترویج و آموزش مسئولیت‌پذیری اجتماعی

صحراوزیری

از دهه ۱۹۵۰، توجه سازمان‌ها به مسئولیت اجتماعی معطوف شد و در نیمه قرن بیستم، آگاهی عمومی به سمت تأثیر، تأثر و تعامل موجود بین سازمان، جامعه و محیط زیست افزایش یافت. به دنبال این آگاهی، این نگرش و باور در سطح جامعه شکل گرفت و به مرحله‌ی بالندگی رسید. اگرچه در گذشته، همیشه سازمان‌ها با تکیه بر امکانات جامعه می‌توانستند به اهداف خود برسند و منافع را به سمت خود هدایت کنند، اما اکنون باید به این مسئله توجه کنند که در کنار توجه به منافع سازمانی، بهتر است عملکرد و اقدامات خود را به‌گونه‌ای هدایت کنند تا از طریق آن بتوانند منافع و دستاوردهایی بیشتری

برای جامعه فراهم شود. به عبارتی، سازمان‌ها علاوه بر توجه به سودآوری خود باید به ارزش‌آفرینی در سطح جامعه نیز توجه داشته باشند و به این ترتیب، مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها از هویت خاص و ویژه‌ای برخوردار شد. امروزه هر سازمانی برای بقا و حفظ مشروعیت کامل خود باید علاوه بر نقش‌هایی که تاکنون ایفا کرده، به نقش شهروندی خود (وظیفه اجتماعی و عمومی) نیز توجه بیشتری کند.

با جدی شدن نقش مسئولیت‌پذیری سازمان‌ها، این دغدغه وجود داشته است که سازمان‌ها چگونه می‌توانند این نقش را ایفا کنند. در این راستا، با تکیه بر نظریه هویت اجتماعی رویکرد مسئولیت‌پذیری اجتماعی در سطح سازمانی حمایت شد. هویت اجتماعی بیانگر این موضوع است که مردم علاوه بر هویت فردی، به عضویت و تعلق در یک گروه نیاز دارند تا به واسطه آن بتوانند به هویت بخشی یا بیان خود در گروه بپردازند. به نوعی نقش سازمانی و نقش اجتماعی نیروهای سازمان‌ها مد نظر قرار گرفت. از یک سو، همان‌طور که در یافته‌های علم منابع انسانی در سازمان‌ها بارها به آن اشاره شده است، به‌منظور بهره‌وری نیروهای انسانی و ایجاد حس تعلق و تعهد سازمانی باید اهداف فردی کارکنان با اهداف سازمانی همسو شود و از سویی دیگر، این نگرش شکل گرفته است که مدیران و رهبران سازمانی در راستای مسئولیت اجتماعی سازمانی باید به ترویج این نگاه همت گمارند که کارکنان علاوه بر اینکه به‌عنوان عضوی از سازمان تلقی می‌شوند، عضوی از اجتماع خود نیز می‌باشند و در قبال جامعه خود مسئول هستند. با ترویج این دیدگاه، مدیران می‌توانند احساس تعلق به سازمان را نه تنها در بین نیروهای خود بلکه در سطح اجتماع بالا برده و ارتقاء بخشند.

به منظور ترویج و آموزش مسئولیت‌پذیری در سطح کارکنان و در سطح سازمان با توجه به انگیزه عضویت در یک گروه در بین انسان‌ها، سه بُعد مسئولیت‌پذیری سازمان در برنامه‌های سازمانی لحاظ می‌شود. این سه بُعد با نگاه به سطح ادراکی و شناختی، ایجاد انگیزه و نگرش، تحریک عواطف مثبت انسان‌ها و در نهایت، پیاده‌سازی و عملیاتی کردن مسئولیت‌ها شکل می‌گیرد. سازمان‌ها در مرحله نخست حرکت در حوزه مسئولیت اجتماعی بهتر است در سطح کلان سازمانی (استراتژی‌ها - مأموریت - برنامه‌های عملیاتی) نقش و نوع حرکت خود را ترسیم کنند و به دنبال آن، برنامه‌هایی را برای آشناسازی نیروها و همراه کردن آن‌ها در این حوزه طراحی کنند که شامل آشنایی با مدل سازمانی، مسئولیت‌ها و نقش‌های سازمانی و واحدی، منشور اخلاقی، برنامه‌های درون سازمانی و برون سازمانی و ... می‌شود. در مرحله بعد، پس از طی شدن فاز شناختی و آشناسازی باید به رویکردهای حمایتی و شیوه‌های انگیزشی توجه شود که به‌واسطه آن می‌تواند جنبه‌های انگیزشی و برانگیخته کردن نیروها دنبال شود و امکان پذیرش انواع مسئولیت اجتماعی و ایفای فعالانه آنها در سطح سازمان و جامعه محقق شود. در مرحله سوم که مرحله نهایی و به بار نشستن تلاش‌های سازمان است، تمامی مسئولیت‌ها، براساس برنامه‌ها و در راستای اهداف تعریف شده به‌طور عملی انجام می‌پذیرد. با تبدیل شدن آموخته‌ها و مفروضات کارکنان که پایه‌های احساسی و نگرشی آنها را شکل می‌دهد، در قالب یک رفتار و عملکرد، یادگیری مسئولیت‌پذیری اجتماعی تحقق می‌یابد. به‌واسطه این نقش‌آفرینی، سازمان و نیروهای آن با حضور مطلوب و اثربخش در صحنه فعالیت‌های سازمانی و اجتماعی می‌توانند به رشد در حوزه مسئولیت‌پذیری دست پیدا کنند که این تجربه مفید می‌تواند حس مطلوب‌تری را به ارمان آورد. متأسفانه این مراحل آموزشی و ترویجی

که لازم و ملزوم یکدیگر هستند، در سازمان‌ها به شیوه مناسب هدایت نمی‌شوند و به این لحاظ فرایند ترویج مسئولیت‌پذیری اجتماعی به شیوه‌ای ناقص و غیراثربخش هدایت می‌شود.

مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها از شعار تا واقعیت

محمدباقر اسماعیلی

برای اینکه سازمان‌ها به موفقیت پایدار نائل شوند، لازم است تا به مسئولیت اجتماعی به‌عنوان ضرورت و فرصت نگاه کنند و براساس آن مدل‌های کسب‌وکار خود را تغییر دهند. نوآوری مدل کسب‌وکار داری دو بُعد اساسی است که تمرکز همزمان بر روی این دو بُعد بر مبنای رویکرد مسئولیت اجتماعی سازمان جایگاه ارزش سازمان نزد ذینفعان بهبود می‌یابد. این دو بُعد عبارتند از: جایگاه ارزش و مدل عملیاتی کسب‌وکار و تبدیل مسئولیت اجتماعی سازمان از شعارهای کلیشه‌ای به واقعیت‌های اجرایی مستلزم بازتعریف مدل درآمد و هزینه سازمان‌ها در افق بلندمدت است.

براساس جایگاه ارزش، سازمان‌هایی که به‌دنبال مفهوم پایداری هستند، نه تنها آن‌ها هزینه‌ها نمی‌بینند بلکه آن‌ها را یک فرصت در پیش‌رو می‌بینند و از طریق آن به دنبال افزایش سهم بازار، افزایش کارایی، استفاده از انرژی و ساختن مزیت رقابتی هستند. در این رویکرد، سازمان‌ها با استفاده از مفهوم بازاریابی اجتماعی به‌دنبال معرفی محصولات خود به‌عنوان محصولات مفید برای سلامت انسان و ارائه ارزش پایدار برای مصرف‌کنندگان و جامعه هستند. تأکید تمرکز بر این جنبه از ارزش که مورد توجه بسیاری از مصرف‌کنندگان و جامعه امروزی است، جایگاه ارزش سازمان‌ها را بهبود داده و سهم بازار آنها را افزایش می‌دهد. بنابراین، لازم است در گام اول، سازمان‌ها سنجه‌های مالی را در مدل کسب‌وکار جدیدشان لحاظ کنند.

بر مبنای مدل عملیاتی، سازمان‌ها باید به‌دنبال طبقه‌بندی مجدد زنجیره ارزش، ساختار هزینه و تغییرات سازمانی باشند. با توجه به تغییر قیمت حامل‌های انرژی و تأکید دولت بر واقعی‌سازی آن، استفاده کارآمد از انرژی یکی از موضوعات کلیدی در مفهوم پایداری و مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها در قبال جامعه است، در نظر گرفتن کارایی استفاده از انرژی در مدل کسب‌وکار جدید سازمان‌ها منجر به مزیت هزینه برای این سازمان‌ها می‌شود. تأکید بر روی کارایی استفاده از انرژی هم از بُعد زیست‌محیطی اثرات قابل توجه دارد و هم از بُعد هزینه‌های عملیاتی منجر به ایجاد مزیت هزینه برای سازمان می‌شود.

درگیر شدن سازمان‌هایی نظیر سازمان بورس و تعریف شاخص‌های پایداری در سنجش عملکرد سازمان‌ها می‌تواند حرکت مهمی در جهت نهادینه‌سازی پایداری و مسئولیت اجتماعی در سطح کلان باشد. امروزه، در اقتصادهای پیشرفته شاخص پایداری در شاخص‌های داو جونز دیده می‌شود. با وارد شدن شاخص‌های پایداری در شاخص‌های سازمان بورس، نوعی آگاهی جمعی و به تبع آن حرکت جمعی نزد ذینفعان ایجاد می‌شود.

وارد کردن سنجه‌های پایداری در مدل‌های استراتژیک سازمان‌ها، نظیر مدل ارزیابی متوازن که بسیاری از سازمان‌ها در ایران از آن استفاده می‌کنند، می‌تواند به نهادینه‌سازی پایداری در درون این سازمان‌ها منجر شود. از آنجا که در این مدل ارزیابی، سنجه‌ها ملاک تحقق اهداف سازمانی، واحدها و افراد هستند، تعریف سنجه‌ها در عملیاتی شدن و استمرار پیگیری مسئولیت اجتماعی در سازمان‌ها کمک قابل توجهی می‌کند. رویکرد رهبری مسئولیت اجتماعی توسط مدیران ارشد از رویکردهای تغییرات سازمانی کمک می‌کند تا مفهوم تعهد

سازمانی نزد کارکنان باز آفرینی شود؛ زیرا تعهد رهبران نسبت به محیط، جامعه، مشتریان، کارکنان و ... زمینه‌ساز تعهد سازمانی کارکنان خواهد بود. رویکرد مسئولیت اجتماعی به‌ویژه در سازمان‌های دارای اثرات سیستماتیک باید توجه شده و پیگیری شود. سازمان‌های دارای اثرات سیستماتیک سازمان‌هایی هستند که زنجیره گسترده‌ای از تأمین کنندگان تا توزیع کنندگان را تحت پوشش داشته و بنابراین، بر مبنای موفقیت مستمر آنها برای کارکنان زیادی در جامعه اشتغال‌زایی می‌شود. بنابراین، ارائه گزارشات شفاف مالی و همچنین، گزارشات پایداری مرتبط به بهبود درآمد، کاهش هزینه و موفقیت پایدار آنها منجر می‌شود و در نتیجه، برای افراد جامعه شغل آفرینی و برای کسب و کارهای کوچک زنجیره عرضه کار آفرینی می‌شود که یکی از جنبه‌های مهم اقتصادی - اجتماعی مسئولیت اجتماعی است.

مسئولیت پذیری اجتماعی سازمان‌ها، تردید به قصد تکامل

ژاله میرزایی

طی دهه ۱۹۵۰ تا ۱۹۶۰، در دوره سرمایه‌داری مدیریتی (جابه‌جایی قدرت از صاحبان سرمایه (Owners) به مدیران (Managers)، مدیران نگاه‌های بزرگ از درجه اختیارات بالای خود لذت می‌بردند که آن‌ها تنها به اختیار خود می‌توانستند استفاده از منابع، ورود به کسب و کار جدید، میزان بودجه تحقیقات علمی و ... را تعیین کنند. در این زمان سهامداران عموماً منفعل بودند. این شرایط بر وفق مراد برای مدیران، در دهه ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰، جایش را به مرحله جدیدی تحت عنوان «سرمایه‌داری سهامداران» داد. مدیران ارشد و هیئت مدیره از طرف نسل جدیدی از سرمایه‌گذاران فعال و بازار توسعه‌یافته، تحت فشار و کنترل سازمانی قرار گرفتند. سازمان‌هایی که ارزش سهامدار را حداکثر نمی‌کردند، با تغییر مدیریتی یا مسأله تصاحب سهم و واگذاری مالکیت مواجه می‌شدند.

اکنون، در حال ورود به مرحله سومی هستیم که شاید بتوان آن را «سرمایه‌داری مسئول در برابر جامعه» بنامیم. اکنون، شاهد ظهور تفکر جدیدی در ارتباط با عملکرد و وظایف سازمان‌های نوین هستیم. در این رویکرد که توجه عمومی را نیز به خود جلب کرده است، کمتر بر سلطه سهامداران تأکید دارد و بیشتر بر مسئولیت مدیران سازمان‌ها که باید در خدمت نیازهای جامعه باشند تأکید دارد. برخی طرفداران این رویکرد جدید مدعی هستند که این مسئولیت باید از طریق قانون اِحساء شود. گروهی نیز معتقدند که این تغییرات باید به‌وسیله قوانین درونی، کدهای رفتاری و فشار همتایان ایجاد شود.

به هر صورت باید به این نکته توجه شود که آیا این موضوع می‌تواند دلیلی برای خروج ناگهانی از تمرکز ارزش سهامداران باشد، رویکردی که طی ۲۰ سال گذشته، ایدئولوژی غالب سازمان‌ها در کشورهای توسعه‌یافته بوده و در حال گسترش به کشورهای دیگر بوده است؟! در پاسخ به این سؤال، ابتدا باید دلایل جابجایی از سرمایه‌داری مدیریتی به سرمایه‌داری سهامداران را روشن کنیم، به عواقب آن جابجایی نیز نیم‌نگاهی بیندازیم و آن را نه تنها از منظر اداره سازمان‌ها بلکه از نظر عملکرد اقتصادی بررسی کنیم.

۳۰ سال اول پس از جنگ جهانی دوم، برای بسیاری از صنایع البته نه برای همه صنایع، عصر طلایی افزایش تقاضا، حاشیه سود بالا و فشار رقابتی محدود بود. برای نمونه، صنعت خودروسازی که در آن اکثریت بازار دست تعدادی از شرکت‌های بزرگ بود و رقابت ورود به این بازار وجود نداشت. در این وضعیت، راضی کردن سرمایه‌گذاران مشکل نبود و ترجیحات سهامداران از دید هیئت مدیره دشوار به نظر نمی‌رسید. کاهش رشد اقتصاد جهانی پس

از بحران نفتی و کاهش حاشیه سود، سرعت و شدت رقابت با آزادسازی و مقررات‌زدایی سازمان‌ها را مجبور کرد که بر کسب و کاری تمرکز کنند که در بازار باز جهانی رقابت‌پذیر باشد. علی‌رغم آنکه فرایند سازماندهی مجدد فرایند دردناکی است، تجزیه سازمان‌ها برای افزایش ارزش سهامداران و مزایای اقتصادی انجام می‌شد و ساختار برخی صنایع تغییر یافت. شرکت‌ها از سرمایه‌گذاری بدون سود منصرف شدند و سرمایه به سمت فعالیت‌هایی که بازگشت بالایی داشت سرازیر شد. هیئت مدیره شوک‌زده از خواب غفلت بیدار شدند و دریافتند که از تنها وظیفه خود که همانا حصول اطمینان از این بود که سازمان همسو با منافع سهامداران اداره می‌شود، غافل بوده‌اند.

در این دوران، بسیاری از مردم معتقد بودند که تمرکز انحصاری روی ارزش سهامدار هم از نظر اخلاقی اشتباه است و هم از منظر اجتماعی آسیب‌رسان است. براساس این نظر، فعالیت‌های سازمان به‌خصوص سازمان‌های چندملیتی بزرگ، به طرق مختلف به سلامت جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند و بر زیست محیط تجاوز و خسارت وارد می‌کند. برای آنکه سازمان‌ها از تعقیب اهداف تجاری و آزادی عمل خود لذت ببرند باید این اثرات جانبی را شناسایی و مطابق آن، رفتار خود را تنظیم کنند. به این ترتیب، موضوعات مختلف مسئولیت‌پذیری اجتماعی سازمان‌ها مطرح شد.

همیشه این سؤال مطرح است که اگر فرض کنیم CSR به‌خودی‌خود باید تأیید و ترویج شود، باید بپذیریم که گام‌های رسیدن به آن به‌خوبی شناخته شده است، نقشه راه کاملی برای تحقق آن وجود دارد و اقدامات مبتنی بر رویکردهای مسئولیت اجتماعی آزمایش خود را پس داده است. انتشار این همه کتاب، مقاله، بحث و گفتگو، سخنرانی و گزارش که تقریباً در همه آن‌ها، آموزه‌های CSR قابل قبول و تأیید شده است، بدون مخالفت و نقد و راهکارهای پیشنهادی از یک نظر می‌تواند نگران‌کننده باشد. در چنین شرایطی، هرگونه پرسش و تردیدی در مورد این رویکردها و راهکارهای تحقق آن، به‌جای نگرش اثباتی، با تعجب، نابوری و مخالفت روبه‌رو می‌شود. در واقع امروزه، موضوعات حل نشده بسیاری در قوانین تجارت، حاکمیت سازمانی، اخلاق سازمانی و ارتباط بین سود سازمان و رفاه عمومی مطرح است که پاسخ به آن‌ها، به‌ویژه به شرکت‌های خصوصی، آسان نیست. همیشه پرسش‌هایی در مورد حقیقت، قضاوت و انتخاب مطرح است که پاسخ دقیق به آن دشوار است. مبتنی بر این نگرش، همواره مدیران و در واقع سهامداران با شرایطی روبه‌رو هستند که باید تصمیم‌گیری و انتخاب کنند. چه کاری باید انجام شود که هم قانونی و هم سودآور باشد؟ بررسی عملکرد سازمان‌های پیشرو نشان می‌دهد که این سازمان‌ها نمی‌توانند به اتهاماتی که گاهی ناموجه بود پاسخ دهند و بنابراین، ترجیح داده‌اند به‌جای استدلال از منتقدان دلجویی کنند و این رفتار از روی احتیاط آن‌ها، قطعاً بر خورد مسئولانه نیست و نشانه‌ای از عدم موفقیت استانداردهای حرفه‌ای است.

اینکه از مدیران انتظار می‌رود سه بُعد اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی را -در خدمت به جامعه‌ای که در آن فعالیت می‌کنند- محقق سازند و هم‌زمان احساسات، نظرات و واکنش‌های ذی‌نفعان - شامل: سهامداران، کارکنان، مشتریان، تأمین کنندگان، جوامع محلی، سازمان‌های غیرانتفاعی، دولت و در کل جامعه- را در نظر بگیرند و منافع جامعه و رفاه را نیز تأمین کنند، پیشنهادی یک‌طرفه است. تعهد به این اقدامات، بدون اشاره به هزینه‌های مترتب بر سازمان و به‌طور کل، از دست دادن رفاه ناشی از این اقدامات قابل اجرا و عملی نیست. پذیرفتن CSR به منزله شرایط پُر-بُرد برای تمام ذی‌نفعان است.