



Warszawa, 24.11.2021

Partnerstwa z pozytywnym wpływem

Prof. Bolesław Rok, Akademia Leona Koźmińskiego

Dobrze wiemy, że w najbliższych latach niezbędne będzie zrobienie wszystkiego co możliwe, by wzmocnić globalne partnerstwo na rzecz klimatu, a może także nieskończoną ilość lokalnych partnerstw. Od dawna podkreśla się wyraźnie, że działania globalne muszą być wsparte aktywnością partnerstw wielostronnych na różnych poziomach, by mobilizować wszystkie podmioty, dzielić się wiedzą, doświadczeniem i kompetencjami, technologią i użytecznymi instrumentami, właściwymi rozwiązaniami strategicznymi i zasobami finansowymi.

Partnerstwo to bardziej zaawansowana forma współpracy, taka, gdy współpracujący partnerzy zdają sobie sprawę ze współzależności. Partnerstwa zwykle w swoich dokumentach założycielskich nawiązują do społecznej odpowiedzialności – ponieważ to właśnie w kontekście podejmowania odpowiedzialności przez biznes mówiło się o mniej lub bardziej formalnej współpracy z interesariuszami. CSR w przeszłości często był definiowany właśnie poprzez takie terminy jak: partnerstwo, dialog, współpraca, włączanie, zaangażowanie, udział, wartość wspólna.

W partnerstwach na rzecz klimatu, niezależnie od tego jakiego obszaru dane partnerstwo dotyczy, ważna jest droga od podjęcia współpracy z właściwymi interesariuszami do tworzenia wartości w partnerstwie, droga od tworzenia wartości dla firmy do tworzenia wartości wspólnej. To przechodzenie od dialogu z interesariuszami, gdy firma jest nastawiona na zarządzanie tymi relacjami w celu osiągnięcia korzyści dla siebie, poprzez współpracę, gdy wraz z innymi interesariuszami budowana jest wartość marki, aż do partnerstwa, gdy buduje się wartość wspólną, systemową, poprzez wypracowywanie i wdrażanie innowacji dla klimatu.

Partnerstwo to trudny proces dla wszystkich i w dodatku nie mamy jeszcze pełnej wiedzy o czynnikach, które są np. warunkiem efektywności partnerstw. Partnerstwo międzysektorowe to dobrowolne, świadome i strategiczne przymierze podmiotów reprezentujących różne sektory, zawarte w celu realizacji dobra wspólnego. Chodzi więc o ścisłą i przejrzystą współpracę partnerów publicznych, prywatnych, eksperckich, a także naukowych i obywatelskich we wspólnym celu, z zachowaniem odmienności i partykularnych interesów.



Punktem wyjścia jest zwykle wspólna identyfikacja istotnych – społecznie i biznesowo – wyzwań, które powinny odnosić się m.in. do konkretnych obszarów funkcjonowania danej firmy lub branży. Dążenie do maksymalnego udziału, a nawet otwartości na propozycje interesariuszy, zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych jest poważnym wyzwaniem dla typowego sposobu działania kadry menedżerskiej. To nie jest tylko wyzwanie organizacyjne, ale również psychologiczne – menedżerowie często są bowiem przywiązani do struktur hierarchicznych.

W partnerstwie międzysektorowym istotna jest umiejętność budowania “kapitału interesariuszy”, który określa poziom wzajemnego uznania, zrozumienia i zaufania w relacjach, wyznaczony poprzez gotowość wyrażaną przez interesariuszy do ciągłego wspierania działań partnerstwa lub nawet jego obrony w sytuacjach krytycznych. Przydatne mogą być znane już instrumenty z obszaru „gospodarki dostępu”, „ekonomii współdzielenia”, np. innowacyjne platformy współdzielone, a więc w zasadzie partnerstwa samopomocowe, w których uczestniczą podmioty z różnych sektorów na tych samych prawach, czy administrowane sieci współdziałania w ramach struktury typu „gniazda w sieci”.

Analizując dobre przykłady partnerstw, znanych na globalnym rynku, można zauważyć przynajmniej dwie prawidłowości. Po pierwsze, ocena wpływu jest prowadzona na różnych poziomach jednocześnie: w ramach bezpośredniego wpływu wywieranego poprzez działalność danego partnerstwa; pośrednio, czyli ocena wpływu w ramach relacji z partnerami zewnętrznymi; a także – w ramach możliwości wywierania nacisku na inne podmioty w zakresie ich wpływu. Ważne, by nie dopuszczać do rozdzwienku pomiędzy deklarowanymi intencjami a rzeczywistymi efektami podejmowanych działań. Po drugie, widać, że różne firmy prowadzą zazwyczaj proces budowania partnerstw stopniowo, dojrzewając organizacyjnie i motywacyjnie, poszerzając zasięg wśród interesariuszy i zakres zagadnień. Umiejętne wykorzystywanie zasobów – zarówno ludzkich jak i materialnych – przyciąga nowe zasoby.

Partnerstwo nakierowane na rzeczywisty wzrost pozytywnego wpływu to wielkie wyzwanie dla wszystkich interesariuszy. Trzeba mieć zarówno wskaźniki „produktowe”, jak i te dotyczące zmian w relacjach społecznych, związanych z kształtowaniem postaw i zachowań, budujących podstawy funkcjonowania odpowiedzialnego społeczeństwa i regenerującego się środowiska. Ale właśnie partnerstwa mogą być zbudowane w całości i od początku wokół maksymalizacji pozytywnego wpływu. Co więcej, mogą przyczynić się do rozwiązywania najważniejszych wyzwań przed jakimi stoimy lokalnie i globalnie, budując rynek dla nowej, zrównoważonej gospodarki i społeczne podstawy zrównoważonego stylu życia.

Bolesław Rok, Akademia Leona Koźmińskiego