

**Robert Karaszewski, Marta Karwacka**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

## **SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ W PRZYWÓDZTWIE**

### **1. Wstęp**

Pod koniec listopada 2001 r. na stronie BBC Sekcji Polskiej w artykule *Enron nad przepaścią* padły prorocze słowa: „bankructwo koncernu Enron byłoby jednym z największych w historii”<sup>1</sup>. Dzisiaj wiemy, że skandal finansowy, którego głównymi bohaterami byli zarządzający tym potentatem energetycznym oraz firma audytorska Arthur Andersen, faktycznie otwiera listę największych katastrof biznesowych w ostatnich kilkudziesięciu latach. Kreatywna księgowość Enronu jest niemal sztandarowym przykładem prezentowanym na seminariach i konferencjach poświęconych etyce biznesu oraz wystąpieniach pokazujących dramatyczne skutki oszustw gospodarczych. Biorąc pod uwagę przykre doświadczenia Enronu oraz wielu innych przedsiębiorstw ukaranych za nieetyczne działania, warto zadać sobie przewrotne pytanie „co by było, gdyby...”? Co by było, gdyby na czele Enronu stali menedżerowie o lepiej ukształtowanym kręgosłupie moralnym? Co by było, gdyby zasady moralne i zwyczajna uczciwość zwyciężyły nad pazernością?

Głośne afery biznesowe z udziałem zarówno dużych firm transnarodowych, jak i małych, lokalnych przedsiębiorstw, brak szacunku dla pracownika i gloryfikowanie tzw. wyścigu szczurów ukształtowały niechlubny wizerunek zarówno pojedynczych przedsiębiorców, jak i całego biznesu. Cwaniactwo, cynizm, manipulacja, brak zasad – z tym najczęściej kojarzy się zarabianie pieniędzy, zwłaszcza dużych. Amerykański przedsiębiorca opisuje tę sytuację w następujący sposób „ludzie mają wszystkiego dosyć, ogarnia ich wściekłość i rozgoryczenie, przyszłość widzą w czarnych kolorach. Alienacja przybrała rozmiary dotąd niespotykane w ostatnim ćwierćwieczu. Lojalność ludzi w stosunku do instytucji – i instytucji do ludzi – gwałtownie spada”<sup>2</sup>. Brak zasad w zarządzaniu i swoboda w podejmowa-

<sup>1</sup> *Enron nad przepaścią*, <http://www.bbc.co.uk/polish/011129152719.shtml> (12.05.2008).

<sup>2</sup> J.M. Kouzes, B.Z. Rosner, *Siedem lekcji na temat kierowania wyprawą w przyszłość*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997, s. 117.

niu nieetycznych działań spowodowały, że era bezwzględnego kapitalizmu powoli się kończy. Teraźniejszość i przyszłość globalnego biznesu jest i najprawdopodobniej będzie zdominowana przez społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw. Celem autorów artykułu jest zastanowienie się nad rolą przywódcy w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym oraz wskazanie nowego wymiaru przywództwa w biznesie.

## 2. Moralność w biznesie a społeczna odpowiedzialność polskiego biznesu

Czy biznes w ogóle można oceniać w kategoriach moralności? Moralność wydaje się być ściśle powiązana ze zinternalizowanymi wartościami pojedynczych osób, wobec czego warto ją rozpatrywać w kontekście sposobów zarządzania realizowanych przez menedżerów biznesowych. Na kartach historii zapisanych jest wiele przypadków firm, których menedżerowie – poprzez swoje działania – przyczynili się do spadku społecznego zaufania do biznesu. Wieloletnie obserwacje zachowań rynkowych pozwalają na dokonanie typologii stylów zarządzania, co pozwala wyróżnić trzy modele kierowania: niemoralny, amoralny i moralny<sup>3</sup>. **Model niemoralny** zakłada, że osoba podejmująca decyzję potrafi odróżnić dobro od zła, ale mimo wszystko postępuje niemoralnie w myśl zasady, że *cel uświęca środki*. Najważniejszym celem jest dążenie do pomnażania zysku, nawet kosztem omijania obowiązującego prawa. **Model amoralny** z kolei jest praktykowany przez osoby, które oddzielają zasady obowiązujące w życiu zawodowym od zasad obowiązujących w życiu prywatnym. Wiele decyzji podejmowanych przez menedżera amoralnego jest nieetycznych i wynika z przekonania, że rynek rządzi się swoimi prawami. Jedynymi barierami powstrzymującymi go przed tragicznymi w skutkach decyzjami są obowiązujące prawo oraz prawa rynku. Trzeci z modeli to **model moralny**, według którego menedżer w dążeniu do osiągnięcia zysku kieruje się obowiązującym prawem, zasadami moralnymi, uczciwością i sprawiedliwością.

Funkcjonowanie w wielu organizacjach często wymaga dostosowywania się do obowiązujących w nich zasad, reguł i procedur, co nierzadko zderza się z moralnością osobistą poszczególnych pracowników. Menedżerowie wielokrotnie zobligowani są do podejmowania decyzji niezgodnych z ich personalnymi odczuciami i poglądami. Perspektywa korzyści związanych z wizerunkiem lub finansami powoduje, że społecznie odpowiedzialne przedsiębiorstwo może być również zarządzane przez niemoralnego lub amoralnego menedżera. Dlatego też fakt upowszechniania się społecznej odpowiedzialności na rynku nie oznacza, że światowy biznes będzie w najbliższej przyszłości zarządzany przez moralnych menedżerów. Warto jednak podkreślić, że współczesny rynek staje się w coraz większym stopniu „prospołeczny”,

<sup>3</sup> Por. M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007, s. 120.

czego dowodem mogą być chociażby bojkoty nieetycznie funkcjonujących przedsiębiorstw. Można by zatem wysunąć pogląd, że w dobie rosnącej popularności etycznego biznesu będzie również rosło zapotrzebowanie na moralnych pracowników, którzy w sposób naturalny mogliby wdrażać zasady etyczne do codziennej pracy. Warto jednak podkreślić, że w wielu przypadkach o postępowaniu pracowników w dużym stopniu decydują instytucjonalne rozwiązania ułatwiające bądź utrudniające wprowadzanie zasad etycznych do działań biznesowych<sup>4</sup>. Niemniej jednak, jak twierdzi R.T. De George, „musimy mieć moralne osoby, jeśli chcemy mieć moralny biznes”<sup>5</sup>, a to skłania do zastanowienia się nad cechami menedżera, które są współcześnie najbardziej pożądane w społecznie odpowiedzialnym świecie biznesu.

W ostatnich latach obserwujemy w Polsce dwa zjawiska, które niewątpliwie mają wpływ na zmianę postępowania przedsiębiorców. Jedno to rozwój ruchów konsumenckich bojkotujących nieetyczne działania przedsiębiorstw, a drugie to masowa emigracja ekonomiczna polskich pracowników. Okazuje się, że biznes musi zwracać coraz większą uwagę na otoczenie zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne. Klientowi nie wystarcza już tylko ładnie zapakowany produkt, ważna jest również społeczna odpowiedzialność producenta. Pracownik z kolei zaczyna poszukiwać w firmie czegoś więcej niż comiesięczna wypłata na koncie. Badania oraz obserwacje rynku pracy potwierdzają, że poprzez realizowanie działań społecznie odpowiedzialnych firmy w krajach rozwiniętych starają się wytworzyć swego rodzaju więź pomiędzy pracownikiem a instytucją. Tę tendencję na polskim rynku pracy zauważa również Aleksander Drzewiecki – Prezes House of Skills twierdząc, że „organizacjom mającym reputację odpowiedzialnych społecznie łatwiej jest rekrutować właściwych ludzi. Zgłasza się do nich większa liczba lepszych kandydatów, bo wolą oni pracować u pracodawców o dobrej reputacji. [...] Ludzie czują się z takim pracodawcą bardziej związani i pozostają u niego dłużej, co obniża koszty rotacji personelu. Lojalność pracowników wobec przedsiębiorstwa wzrasta szczególnie wtedy, gdy się im stwarza możliwość bezpośredniego angażowania w działalność społeczną. [...] w efekcie zatrudnieni są lepiej zmotywowani i bardziej wydajni”<sup>6</sup>. Wynika z tego zatem, że nadszedł czas, by do polityki zarządzania przedsiębiorstwem wprowadzić istotne zmiany, by ustalić nowe priorytety i system wartości.

Rosnąca popularność koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR – *corporate social responsibility*) zarówno w krajach rozwiniętych, jak i w Polsce jest bezsporna. Dowodem na to są chociażby ukazujące się co roku raporty publikowane przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Każdy kolejny raport prezentuje coraz większą liczbę profesjonalnie realizowanych projektów społecznych<sup>7</sup>. Każdego roku obserwujemy coraz większe zaangażowanie przedsiębiorstw w ochronę

<sup>4</sup> Tamże, s. 123.

<sup>5</sup> Tamże, za R.T. De George, *Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995, s. 573.

<sup>6</sup> A. Drzewiecki, *CSR jest trendy*, „Manager Magazin” 2007 nr 7, s. 79.

<sup>7</sup> Por. *Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2006, 2007, 2008.

środowiska, finansowe lub rzeczowe wspieranie potrzebujących czy rozwijający się na szeroką skalę wolontariat pracowniczy. Firmy funkcjonujące na polskim rynku bardzo licznie uczestniczą w konferencjach i seminariach poświęconych problematyce społecznej odpowiedzialności biznesu. Frekwencja na tych spotkaniach oraz rosnąca liczba publikacji świadczą również o tym, że w najbliższej przyszłości CSR zagości w polskim biznesie na dobre. Widać zatem wyraźnie, że polska rzeczywistość gospodarcza powoli się zmienia. Etyka zaczyna wyznaczać kierunki działania na rynku. I chociaż zgodnie z koncepcją CSR odpowiedzialność społeczna powinna obejmować wszystkie obszary działania przedsiębiorstwa, to polska praktyka gospodarcza rysuje nieco inny obraz. CSR najczęściej wykorzystywany jest do tworzenia wizerunku i w związku z tym wpisany w zakres obowiązków osób odpowiedzialnych za PR. Wyniki badania przeprowadzonego na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania UMK w Toruniu wyraźnie pokazują, że większość organizacji gospodarczych funkcjonujących na polskim rynku jest zaangażowana w prospołeczne działania zewnętrzne, natomiast bardzo niewiele programów jest kierowanych do pracowników<sup>8</sup>. Można jednak przypuszczać, że wraz z dalszym rozwojem CSR w Polsce stopień profesjonalizacji wdrażania zasad tej koncepcji znacznie się poprawi nie tylko w działaniach skierowanych na zewnątrz firmy, ale również we wszystkich przedsięwzięciach, w których pracownicy odgrywają kluczową rolę. Warto podkreślić, że często najlepszymi ambasadorami odpowiedzialnego przedsiębiorstwa są pracownicy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami, partnerami biznesowymi, mediami czy przedstawicielami samorządów lokalnych itd. To oni swoją codzienną pracą zaświadczać o społecznej odpowiedzialności lub nieodpowiedzialności przedsiębiorstwa. W perspektywie wzrastającej admiracji dla przedsiębiorstw społecznie odpowiedzialnych warto kreować społecznie odpowiedzialny klimat również wewnątrz firmy, dlatego też tak istotne jest uświadamianie pracownikom, czym jest społeczna odpowiedzialność i jakimi regułami rządzi się etyczny biznes. Biorąc pod uwagę fakt, że na zachowania pracowników bezpośredni wpływ ma ich przełożony, można założyć, że niezwykle istotni w tym procesie będą etyczni kierownicy, menedżerowie średniego i wyższego szczebla. Parafrazując, wyżej cytowane słowa R.T. De George'a, można przypuszczać, że rozwój etycznego biznesu nie będzie możliwy bez moralnych menedżerów.

### 3. Przywódca z zasadami potrzebny od zaraz!

Najprostszą i najbardziej efektywną drogą upowszechniania społecznie odpowiedzialnych zachowań jest zaangażowanie w ten proces osób, które swoją postawą i sposobem działania wpływają na podwładnych. Warto zatem bliżej przyjrzeć się

---

<sup>8</sup> Badanie przeprowadzono w miesiącach październik–grudzień 2007 r. Celem badania było ustalenie realizowania polityki społecznie odpowiedzialnej na podstawie analizy stron internetowych 1253 największych firm funkcjonujących w Polsce.

roli liderów w upowszechnianiu CSR wewnątrz organizacji. Ze względu na stanowisko rola przywódcy w tym zakresie wydaje się być najważniejsza. Trudno sobie wyobrazić propagowanie wśród pracowników społecznej odpowiedzialności przez menedżera, dla którego codzienną praktyką są lekceważenie innych, niesprawiedliwe oceny podwładnych i inne nieetyczne zachowania. Mówiąc o rozwoju koncepcji CSR w polskich przedsiębiorstwach, musimy mieć świadomość, że wdrażanie zasad CSR dotyczy przede wszystkim największych polskich przedsiębiorstw, w których tą problematyką zajmują się zazwyczaj menedżerowie najwyższego szczebla. Warto jednak zwrócić uwagę, że chociażby w przypadku korporacji, których oddziały rozrzucone są w różnych miastach, wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności wśród pracowników spoczywa na barkach menedżerów zarządzających konkretną placówką lub konkretnym zespołem.

Na potrzeby tego artykułu przeprowadzono rozmowy z kilkoma menedżerami średniego szczebla korporacji, która na swojej stronie internetowej zamieszcza informacje o społecznej odpowiedzialności. Okazało się, że żadna z pytanych osób nie potrafiła wskazać cech społecznej odpowiedzialności biznesu, a co ciekawe – żadna z tych osób nie była świadoma, że korporacja, w której pracują, należy do nielicznej grupy przedsiębiorstw uznanych w Polsce za społecznie odpowiedzialne. Wyniki tych kilku krótkich rozmów nie pozwalają na uogólnienia, niemniej jednak można przypuszczać, że nie jest to przypadek odosobniony. Organizowanie dużych kampanii prospołecznych w zderzeniu z brakiem wiedzy na temat CSR wewnątrz organizacji potwierdzałyby spostrzeżenia wielu obserwatorów mówiących o tym, że polski CSR to w zasadzie narzędzie PR. Nie ma zatem wątpliwości, że trzeba promować zasady etycznego działania wewnątrz przedsiębiorstwa i wprowadzać systemy ułatwiające pracownikom budowanie zaufania i szacunku do ludzi, z którymi pracują na co dzień, by polski CSR nie był przysłowiowym domkiem z kart, który może się bardzo łatwo rozpaść.

W procesie wdrażania zasad społecznej odpowiedzialności bardzo ważną rolę wydają się odgrywać osoby stojące na czele poszczególnych zespołów, działów czy departamentów. Zdaniem niektórych autorów „w sytuacji transformacji ustrojowej, w jakiej znajduje się Polska, w okresie fundamentalnych przekształceń systemu zarządzania, rola kierowników niepomniernie wzrasta. To oni przekazują idee, informacje i umiejętności swoim podwładnym oraz przyczyniają się do wymiany wiedzy i umiejętności między nimi. Nie można tu pominąć roli osobistego wysiłku etycznego kierowników, jak również kształtowania przez nich takich cnót, jak uczciwość, cierpliwość, profesjonalizm, chęć pomocy innym”<sup>9</sup>. Nietrudno sobie wyobrazić, jak bardzo destrukcyjnie może wpłynąć nieuczciwy menedżer na kształtowanie kultury organizacyjnej opartej na zasadach społecznej odpowiedzialności. Czasy, kiedy liczyło się tylko wykonanie zadania w jak najbardziej efektywny sposób, zaczynają

<sup>9</sup> M. Rybak, wyd. cyt., s. 129.

odchodzić w niepamięć. Działanie według zasady „po trupach do celu” staje się nie tylko coraz mniej popularne, ale wręcz głośno krytykowane.

Potrzebę zaangażowania przywódców w upowszechnianie zasad społecznej odpowiedzialności zauważyli również uczestnicy Okrągłego Stołu z Caux, gdzie przywództwo z zasadami uznano za najdoskonalszy środek usprawnienia kapitalizmu. Podstawowymi cechami przywódcy z zasadami są „(1) odwaga moralna polegająca na wyborze mniej uczęszczanej drogi, (2) poczucie osobistej odpowiedzialności prowadzące do zdecydowanego zaangażowania, (3) umiejętności analityczne potrzebne do podjęcia stosownych decyzji i (4) umiejętności interpersonalne pozwalające skłonić ludzi do działania”<sup>10</sup>. W polskiej rzeczywistości gospodarczej menedżer charakteryzujący się tymi cechami należy na pewno do rzadkości, tym bardziej, że przez ostatnie lata w większości przypadków sukcesami cieszyli się ci, którzy posiadali cechy zgoła odmienne. Wszystko wskazuje na to, że nadszedł czas, kiedy wielu menedżerów będzie zmuszonych do zmiany dotychczasowego stylu zarządzania. W literaturze przedmiotu coraz częściej stawia się lidera typu „jak być” w opozycji do lidera „jak to zrobić” – lidera społecznego przeciwstawia się liderowi zadaniowemu. Zdaniem prezes Fundacji P. Druckera na rzecz Zarządzania Organizacjami Non-Profit F. Hesselbein „lider typu *jak być* wie, że ludzie to największy majątek jego organizacji [...] we wszystkich interakcjach, poczynając od najdrobniejszych, a na najważniejszych kończąc, zachowanie lidera nowego typu będzie wyrażać wiarę w wartość i godność ludzi tworzących organizację”<sup>11</sup>. W dynamicznie zmieniającym się otoczeniu bardzo ważne okazuje się posiadanie poczucia stabilności i poczucia wspólnotowości. W organizacji nowego typu obowiązywać będzie nowy styl przywództwa. Według R.M. Kanter jego głównymi cechami będą:

- działanie zespołowe,
- ciągłe uczenie się,
- okazywanie szacunku swoim partnerom,
- wykraczanie poza wyznaczone granice<sup>12</sup>.

T. Bauchamp i N. Bowie, obserwując zmieniające się zasady gry rynkowej, stworzyli kanon zasad etycznego przywództwa, do którego włączyli następujące cechy: szacunek, służbę, sprawiedliwość, uczciwość oraz wspólnotę. Etyczny przywódca powinien okazywać szacunek swoim naśladowcom poprzez tolerowanie ich poglądów, wartości, umiejętne wsłuchiwanie się w potrzeby oraz odczucia pracowników. Ważnym elementem kanonu zasad jest również służenie innym, czyli „zajmowanie się podwładnymi, służenie im, podejmowanie decyzji uwzględniających to, iż pracownicy są ich beneficjentami, a przede wszystkim nieszkodzenie ich dobru”<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> S. Young, *Etyczny kapitalizm – Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Metamorfoza, Wrocław 2005, s. 182.

<sup>11</sup> F. Hesselbein, *Lider typu „jak być”, czyli lider wychowawca*, [w:] *Lider przyszłości...*, s. 136.

<sup>12</sup> Por. R.M. Kanter, *Liderzy światowej klasy*, [w:] *Lider przyszłości...*, s. 114.

<sup>13</sup> R. Karaszewski, *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008, s. 348.

Trzecim filarem jest sprawiedliwość rozumiana jako równorzędne traktowanie każdego z pracowników. Etyczny przywódca kieruje się jasno wyznaczonymi zasadami dyscyplinowania i nagradzania wobec każdego pracownika. Każda sytuacja wymagająca od przywódcy wyróżnienia poszczególnych osób powinna charakteryzować się transparentnością oraz być silnie wsparta zasadami moralnymi. Kolejny czynnik to uczciwość przejawiająca się nie tylko mówieniem prawdy, ale również autentycznością lidera uwzględniającego uczucia innych. Ostatnim komponentem jest tworzenie wspólnoty – „przywódca, kreując cele i sposoby ich osiągnięcia, musi brać pod uwagę nie tylko własne pomysły, idee i poglądy, ale również uwzględniać propozycje współpracowników”<sup>14</sup>.

#### 4. W zespole siła

Potrzeba wdrażania etycznych zasad do zarządzania wynika również z rosnącej potrzeby wspólnotowych przedsięwzięć. Obok etyki w działaniu, lidera musi charakteryzować także świadomość, że kluczem do sukcesu jest praca zespołowa, dążenie do współpracy członków zespołu oraz dbanie o przyjazną atmosferę pracy opartą na zaufaniu i lojalności. Jednym z powodów rosnącego znaczenia zespołów jest konieczność poszukiwania coraz to nowszych i bardziej pomysłowych rozwiązań w nieustannie zmieniającym się otoczeniu. Współcześnie niezwykle cenne okazuje się poszukiwanie rozwiązań problemu z perspektywy różnych osób. Tylko swobodna współpraca gwarantuje realne sukcesy. Dlatego tak wysoko w ostatnim czasie ceni się pracę zespołową. „Wyniki badań wskazują, iż praca zespołowa podnosi produktywność, efektywność wykorzystania zasobów, pozwala podejmować lepsze decyzje i sprawniej rozwiązywać problemy, a przede wszystkim podnosi poziom innowacyjności i kreatywności”<sup>15</sup>. Dlatego tak ważna jest umiejętność wytworzenia odpowiedniej atmosfery pracy zespołowej, umożliwiającej wydobyć z każdego członka zespołu najbardziej istotnych cech dla dobra ogółu. Teoretycy oraz praktycy wskazują, że do najważniejszych komponentów wpływających na efektywność pracy zespołu, poza jasno określonymi celami, ujednoliconym zaangażowaniem, kompetentnymi członkami zespołu, należą również **klimat współpracy** budowany na uczciwości, otwartości i szacunku, **normy działania** oraz **przywództwo** oparte na silnych zasadach. Potrzeba wprowadzenia cech wspólnotowości i wspólnego działania jest bardzo widoczna w rosnącej popularności wolontariatu pracowniczego. Dzięki zaangażowaniu się w społecznie użyteczne przedsięwzięcia pracownicy uczą się wspólnego osiągnięcia celu, zyskują wiarę w drugiego człowieka, urozmaicają swoje życie prywatne i zawodowe. Społeczne zaangażowanie przyczynia się także do większego związania z firmą, która umożliwia pracownikom realizowanie projektów społecznych. Współcześnie świadomość, że można polegać na innych

<sup>14</sup> Tamże, s. 350.

<sup>15</sup> Tamże, s. 79.

pracownikach, jest niezwykle ważna. Brak zaufania w zespole może być przyczyną wielu niepotrzebnych nieporozumień prowadzących nie tylko do straty czasu i energii pracowników zaangażowanych w konflikty, ale również do strat finansowych przedsiębiorstwa. Na zglobalizowanym rynku nie ma czasu na konflikty i niewyjaśnione sytuacje, dlatego też menedżerowie powinni dbać o dobrą atmosferę pracy swoich zespołów. Profesor Szkoły Biznesu Uniwersytetu Michigan D. Urlich twierdzi, że „przyszli przywódcy, będą musieli posiadać sztukę pracy zespołowej oraz nauczyć się pracować z innymi i przez innych, ponieważ żaden pojedynczy człowiek nie może marzyć o tym, by zapanować nad wszystkimi zróżnicowanymi źródłami informacji koniecznymi do podjęcia właściwych decyzji”<sup>16</sup>.

Podejście koncentrujące uwagę na angażowaniu pracowników w proces podejmowania decyzji, aktywne uczestniczenie w „życiu zespołu” mocno wpisuje się w rozwijające się przywództwo transformacyjne stojące niejako w opozycji do przywództwa transakcyjnego. Przywódcy transakcyjni wynagradzają lub dyscyplinują swoich pracowników na podstawie efektów ich działań i zachowań, dominują w tym przypadku relacje zadaniowe. Praca z przywódcą transformacyjnym przebiega w zupełnie innej atmosferze. „Przywództwo transformacyjne odnosi się do procesu, podczas którego lider angażuje się wraz z naśladowcami w tworzenie relacji podnoszących poziom motywacji oraz moralności zarówno własnej, jak i podwładnych”<sup>17</sup>. Niezwykle cenne jest też uważne przyglądanie się swoim podwładnym, poznawanie ich potrzeb, sposobu pracy i motywów postępowania. W teorii przywództwa transformacyjnego opracowanej przez J.M. Burnsa bardzo duży nacisk kładzie się na odpowiedzialność przywódcy w kontekście „pomocy podwładnym w realizacji własnych celów oraz postępowania zgodnie z ustalonymi zasadami, w celu podnoszenia efektywności działania, a także respektowania takich wartości, jak wolność, sprawiedliwość i równość”<sup>18</sup>. Przywódca transformacyjny, poprzez zaangażowanie w poznawanie swoich naśladowców, łatwiej zdobywa ich zaufanie i lojalność, co przekłada się często na wymierne efekty wspólnych przedsięwzięć. Taką tezę potwierdziły badania R.W. Rowdena, który udowodnił, że „poziom wrażliwości lidera na potrzeby członków organizacji jest skorelowany ze stopniem ich zaangażowania”<sup>19</sup>. A to zespołowe zaangażowanie z kolei wpływa na odnoszone przez zespół sukcesy, co w dużej mierze zostało potwierdzone przez badania.

Ogromne znaczenie umiejętności interpersonalnych w budowaniu zespołów i osiąganiu ponadprzeciętnych wyników przez przywódców zostało udowodnione przez D. Golemana. Celem zrealizowanego przez niego badania było ustalenie, jakie zdolności ludzkie (i w jakim stopniu) mają bezpośredni wpływ na wyróżniającą się efektywność pracy w przedsiębiorstwach. Autor badania pogrupował zdolności na trzy kategorie: 1) umiejętności czysto techniczne (orientacja w finansach, sporzą-

<sup>16</sup> D. Urlich, *Wiarygodność i potencjał organizacyjny*, [w:] *Lider przyszłości ...*, s. 214.

<sup>17</sup> R. Karaszewski, wyd. cyt., s. 270.

<sup>18</sup> Tamże, s. 339.

<sup>19</sup> Tamże, s. 278.

dzanie biznesplanów), 2) zdolności kognitywne (np. zdolność myślenia analitycznego) i 3) zdolności dowodzące inteligencji emocjonalnej (np. umiejętność współpracy i skuteczność w kierowaniu zmianą). Po porównaniu tych umiejętności okazało się, że na wszystkich stanowiskach inteligencja emocjonalna miała dwukrotnie większy wpływ na wyniki niż pozostałe czynniki. Natomiast po porównaniu „wyjątkowo efektywnych menedżerów, zajmujących wyższe stanowiska przywódcze z przeciętnymi, okazało się, że prawie 90% różnic w ich dokonaniach można było przypisać czynnikom inteligencji emocjonalnej”<sup>20</sup>. Wśród uzupełniających się komponentów inteligencji emocjonalnej D. Goleman wyróżnia samoświadomość, samokontrolę, motywację, empatię i umiejętności społeczne. Wyróżnienie znaczenia inteligencji emocjonalnej wśród pozostałych czynników oddziałujących na efektywne przywództwo wydaje się być niezwykle cenną wskazówką dla dążących do sukcesu liderów. Charakterystyka pięciu komponentów przedstawia się następująco:

- Samoświadomość określana jest jako zdolność rozpoznawania swoich nastrojów oraz słabych i mocnych stron. Osoby o wysokiej samoświadomości doskonale orientują się, jaki wpływ wywierają na swoich podwładnych, potrafią się przyznać do błędów i poprosić innych o pomoc.
- Samokontrola to niezwykle cenna cecha przywódcy, ponieważ oznacza umiejętność kontrolowania swoich negatywnych emocji i impulsów, co jest nieocenione przy budowaniu atmosfery zaufania w zespole.
- Motywacja wiąże się z ambicją i optymizmem, nawet w obliczu poniesionych porażek.
- Empatia to zdolność rozumienia emocjonalnej natury innych osób, umiejętność traktowania ludzi zgodnie z ich emocjonalnymi reakcjami.
- Umiejętności społeczne definiowane są jako łatwość w nawiązywaniu kontaktów, umiejętność komunikowania się oraz zarządzania relacjami między ludźmi<sup>21</sup>.

Zaprezentowane cechy lidera wydają się być uniwersalne w kontekście zarządzania zespołem. Przywódcy o podobnych cechach mogliby przecież zarządzać zarówno społecznie odpowiedzialnym przedsiębiorstwem, jak i organizacją przestępczą. Koncentrując się jednak na podmiotach gospodarczych upatrujących swoją szansę w rozwijającej się koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu oraz biorąc pod uwagę spostrzeżenia zacytowanych wyżej autorów, którzy zwracają szczególną uwagę na etykę działania i moralność przywódców, trudno nie dostrzec związków między społeczną odpowiedzialnością biznesu, odpowiedzialnością moralną i wskazywanymi wyżej cechami efektywnego lidera.

Menedżer, który kieruje się w pracy inteligencją emocjonalną, jest w stanie nie tylko zbudować efektywnie pracujący zespół, ale również zachęcić swoich podwładnych do zaangażowania w działania prospołeczne, tak bardzo obecnie pożądane na rynku. Pracownicy z kolei prawdopodobnie wówczas podejmą aktywność

<sup>20</sup> D. Goleman, *Co czyni cię przywódcą?*, [w:] *Atrybuty przywódcy*, „Harvard Business Review”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 10.

<sup>21</sup> Tamże, s. 10.

społeczną, kiedy zachowania i codzienne funkcjonowanie menedżera nie będzie budziło moralnych wątpliwości. Stąd wniosek, że do budowania wartości społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa niezbędni są menedżerowie nie tylko posiadający umiejętności motywacyjne i mobilizujące, ale również charakteryzujący się etycznym działaniem uwiarygodnionym faktyczną moralnością przywódców.

Wszystko wskazuje na to, że etyka zajmuje w biznesie coraz więcej miejsca. Przedsiębiorcy zatem powinni uważnie obserwować zmieniające się trendy w zarządzaniu wyznaczane przez firmy w krajach rozwiniętych i koncentrować swoją uwagę na etycznych aspektach zarządzania przedsiębiorstwem. Ważne jest uświadomienie menedżerom, że realizowanie polityki społecznej odpowiedzialności to również odpowiedzialność wobec pracowników. Odpowiednio pokierowany zespół może dokonać rzeczy niezwykłych, dlatego tak istotnym elementem we wdrażaniu CSR do strategii firmy jest zaangażowanie w ten proces przywódców kierujących się etyką zarówno w życiu prywatnym, jak i zawodowym.

## 5. Wnioski końcowe

Wróćmy do pytania postawionego w pierwszej części artykułu: co by było, gdyby na czele Enronu stali przywódcy z zasadami? Prawdopodobnie ludzie, którzy zainwestowali w akcje tej firmy, nie straciliby swoich oszczędności i Enron nie przyczyniłby się do drastycznego spadku zaufania do świata biznesu. Ale być może, gdyby nie wydarzyła się ta historia, potrzeba udoskonalenia kapitalizmu w sensie moralnym jeszcze by nie zaistniała. Nie ulega wątpliwości, że wkroczyliśmy w proces wdrażania etycznych zasad do biznesu, nie ma również wątpliwości co do tego, że w kształtującym się obecnie etycznym kapitalizmie zdobędą przewagę ci przywódcy, którzy w swojej pracy będą się kierować zasadami moralnymi. Tylko etyczny przywódca zdobędzie zwolenników gotowych poświęcić swój czas i energię na rzecz wspólnie realizowanego zadania. Polskie przedsiębiorstwa zatem powinny nie tylko koncentrować się na angażowaniu w przedsięwzięcia społeczne kierowane na zewnątrz, ale również inwestować w szkolenia swoich menedżerów, ponieważ, jak twierdzi P. Drucker, „ze statusem grupy przywódczej wiąże się wielka odpowiedzialność”<sup>22</sup>. Przywódca w przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym odgrywa rolę szczególną, ponieważ poza mobilizowaniem zespołu do intensywnej pracy, swoją postawą kreuje także postawy moralne pracowników. Bez odpowiedzialnych i moralnych przywódców wdrażanie koncepcji społecznej odpowiedzialności w polskim biznesie może się skończyć fiaskiem. Koncentrowanie środków finansowych i energii wyłącznie na działaniach zewnętrznych w dłuższej perspektywie może nie przynieść oczekiwanych efektów. Jeśli zaczęliśmy już zbierać cegły do budowania etycznego biznesu, to szkoda byłoby zaprzepaścić tę szansę i zatrzymać się przy wylewaniu fundamentów.

<sup>22</sup> P. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Kraków 1998, s. 415.

## Literatura

- De George R.T., *Business Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1995.
- Drucker P., *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Kraków 1998.
- Drzewiecki A., *CSR jest trendy*, „Manager Magazin” 2007 nr 7.
- Enron nad przepaścią*, <http://www.bbc.co.uk/polish/011129152719.shtml> (12.05.2008).
- Goleman D., *Co czyni cię przywódcą?*, [w:] *Atrybuty przywódcy*, „Harvard Business Review”, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
- Hesselbein F., *Lider typu „jak być”, czyli lider wychowawca*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997.
- Kanter R.M., *Liderzy światowej klasy*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997.
- Karaszewski R., *Przywództwo w środowisku globalnego biznesu*, Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2008.
- Kouzes J.M., Rosner B.Z., *Siedem lekcji na temat kierowania wyprawą w przyszłość*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997.
- Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2006.
- Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2007.
- Odpowiedzialny biznes w Polsce. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa 2008.
- Rybak M., *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2007.
- Ulrich D., *Wiarygodność i potencjał organizacyjny*, [w:] *Lider przyszłości*, red. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard, Business Press, Warszawa 1997.
- Young S., *Etyczny kapitalizm – Jak na powrót połączyć prywatny interes z dobrem publicznym*, Metamorfoza, Wrocław 2005.

## SOCIAL RESPONSIBILITY IN LEADERSHIP

### Summary

For several years we have witnessed the growing interest of entrepreneurs in corporate social responsibility. Reports on the social involvement of large international businesses as well as small companies have reached us more frequently. Because the ethics of business and social responsibility are the subject of interest of an increasing number of corporations, it is worth considering what the role of leaders in the popularization of this concept is. It seems that leaders managing a group of employees are indispensable in the implementation of ethical principles within businesses. Leaders are responsible not only for the financial results of the functioning of groups managed by them, but also for the establishment and popularization of moral standards.