

Joanna TOKAR
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych

ODPOWIEDZIALNE PRZYWÓDZTWO W DOBIE CSR

Streszczenie. W artykule zaprezentowano dwa pojęcia, które razem nie występują często: przywództwo i społeczną odpowiedzialność biznesu (CSR). CSR wymusza unikalny sposób myślenia o biznesie, który oznacza odpowiedzialność wobec wszystkich interesariuszy w perspektywie długookresowej. Jest to idea, która stawia nowe wyzwania przed przywódcami. Przede wszystkim wymusza na nich odpowiedzialność – za siebie, pracowników, organizację i otoczenie. Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie czego koncepcja CSR wymaga od liderów. Dokonano tu przeglądu najważniejszych definicji przywództwa. Podjęto też próbę odpowiedzi na pytanie, czy współcześni menedżerowie odpowiedzialnie podchodzą do rozwoju swoich kompetencji przywódczych i dlaczego jest to tak ważne. Do osiągnięcia celów badawczych wykorzystano wyniki badań ankietowych oraz wywiadów z pracownikami Regionalnych Ośrodków Pomocy Społecznej, działających na Śląsku.

Słowa kluczowe: przywództwo, społeczna odpowiedzialność biznesu (CSR), samodoskonalenie

RESPONSIBLE LEADERSHIP IN THE AGE OF CSR

Summary. The article presents two concepts that do not occur often together: leadership and corporate social responsibility (CSR). CSR enforces a unique way of thinking about business, that means accountability to all stakeholders in the long term. It is an idea which presents new challenges for leaders. First of all, requires them to take responsibility – for themselves, employees, organization and the environment. The article is an attempt to answer the question of what CSR requires from leaders. There is a review here of the most important definitions of leadership. It is also an attempt to answer the question of whether modern managers have a responsible approach to development of their leadership competencies and why it is so important. To achieve the research objectives the paper is based on the results of surveys and interviews with employees of the Regional Social Assistance Centres operating in Silesia.

Keywords: leadership, Corporate Social Responsibility (CSR), self-improvement

Niegdyś nadrzędnym celem biznesu była maksymalizacja zysku, dziś coraz częściej pojawiają się głosy, że ten cel powinien być zgodny z założeniami CSR (Corporate Social Responsibility) – społecznej odpowiedzialności biznesu i dlatego jest przedstawiany jako osiąganie zysku przy jednoczesnym uwzględnianiu dobra interesariuszy. Koncepcja CSR stawia przed zarządzającymi nowe wymagania – uwzględniania w ich działalności kosztów społecznych i ochrony środowiska, a nawet zaangażowania wykraczającego daleko poza tradycyjne tworzenie biznesplanów i zarządzanie zasobami. Powstaje pytanie, czy menedżerowie są przygotowani do takiej pracy¹ i czy będą umieli pokierować swoim rozwojem tak, by sprostać oczekiwaniom tej idei? Dlatego celem tego artykułu jest przedstawienie wymagań, jakie przed organizacją i jej liderami stawia CSR, ze szczególnym uwzględnieniem pojęcia odpowiedzialności za proces rozwoju kompetencji przywódczych i realizacji koncepcji CSR w praktyce.

1. Przywództwo paradygmatem sukcesu organizacji

Od lat mamy do czynienia z potrzebą nie tyle mądrego zarządzania, co z potrzebą przywództwa, które jest jednym z podstawowych aksjomatów skutecznego zarządzania organizacją. To w dużej mierze przywództwo jest elementem odpowiedzialnym za zyski i przewagę konkurencyjną na rynku. Tę myśl potwierdzają m.in. R. Goffee i G. Jones, „nie da się niczego zrobić w biznesie bez zwolenników, którzy uznają autorytet przywódcy”².

Studia literaturowe utwierdzają w przekonaniu, że próba jednoznacznego wyjaśnienia czym jest przywództwo i co stanowi jego istotę jest bardzo trudne – pojęcie przywództwo „leadership” jest słowem o „różnych twarzach” i w literaturze nauki zarządzania określane jest w bardzo różny sposób³. Również W. Bennis i B. Nanus zwracają uwagę, że przywództwo jest zarówno najszerszej badany, jak i najslabiej rozumiany zagadnieniem w naukach społecznych⁴. Nie istnieje jedna akceptowana przez wszystkich definicja „przywództwa”⁵. Jednak, żeby mówić o wyzwaniach stojących przed liderami, którzy mają prowadzić swe organizacje w myśl idei CSR należy podjąć tę próbę i określić kim jest współczesny przywódca i z jakimi wyzwaniami musi on się zmierzyć.

¹ Por. O’Sullivan G.: Przywództwo w dobie CSR i PR, www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/89-2011_3.pdf, 25.06.2015, s. 48.

² Goffee R., Jones G.: Dlaczego ktoś miałby uważać Cię za przywódcę? 10 idei Harvard Business Review Press. O przywództwie. Ican, Warszawa 2012, s. 83.

³ Czarnecka-Wójcik E., Wójcik M.: Władza menedżerska i przywództwo. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania, Katowice 2009, s. 9.

⁴ Por. Avery G.C.: Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków. PWE, Warszawa 2009, s. 21-23.

⁵ Por. Shamir B., Eilam G.: What’s your story? A life-stories approach to authentic leadership development. “The Leadership Quarterly”, No. 16, 2005, p. 395.

J.C. Maxwell definiuje „przywództwo” jako wywieranie wpływu⁶. G. Yukl określa „przywództwo”, jako proces wpływu na innych, tak by zrozumieli i zaakceptowali to, co powinni robić i jak to robić. Jest to również proces, który ma ułatwić indywidualne i zespołowe wysiłki zmierzające do osiągnięcia wspólnych celów⁷. M. Armstrong definiuje „przywództwo”, jako osiągnięcie rezultatów za pośrednictwem ludzi. Występuje tam, gdzie istnieje cel do realizowania lub zadanie do wykonania, i tam, gdzie więcej niż jedna osoba jest potrzebna, aby to wykonać. Przywództwo polega na zachęceniu i inspirowaniu osób oraz zespołów do tego, by dali z siebie to, co najlepsze, aby osiągnąć pożądany rezultat⁸. P.F. Drucker, pisząc przedmowę do „Lidera przyszłości” stwierdza, że jedyną właściwą definicją „lidera” jest ta, która mówi, że jest to osoba mająca zwolenników. Jedni przywódcy są myślicielami, inni prorokami. Obie funkcje są bardzo ważne i niezwykle potrzebne. Jednakże bez zwolenników nie ma mowy o liderach⁹. Na uwagę zasługuje fakt, że zwolennicy również wpływają na liderów. Ta relacja jest dwustronna¹⁰.

Przywództwo definiuje się jako proces polegający na użyciu wpływu innych ludzi bez sięgania po środki przymusu, a także proces wspomaganie indywidualnych i zbiorowych wysiłków, podejmowanych dla osiągnięcia wspólnych celów¹¹. Dziś jest ono postrzegane jako najważniejszy element działalności kierowniczej i polega na takim organizowaniu zasobów ludzkich, aby właściwi ludzie koncentrowali się na właściwych zadaniach, mieli dostęp do właściwych informacji, narzędzi, a stosowane bodźce – systemy kontroli – pozwalały im wykorzystywać zadania efektywnie i ekonomicznie¹².

J.C. Maxwell, który podzielił przywódców na: naturalnych, ukształtowanych, kształtujących się i potencjalnych (tab. 1) wielokrotnie podkreślał, że przywództwo nie jest ekskluzywnym klubem „szlachetnie urodzonych”, albowiem cechy, które stanowią jego treść można wykształcić, jeżeli tylko połączy się je z odpowiednią motywacją¹³. Warto się zastanowić, czy nie tu należałoby poszukać potencjału przywództwa dla potrzeb implementacji społecznej odpowiedzialności biznesu. Wielu badaczy podkreśla, że przywództwa nie można w sobie odkryć; trzeba je rozwijać, że tylko nieliczni „urodzeni przywódcy” zawsze wypłyną; lecz aby utrzymać swój status, muszą i tak rozwijać

⁶ Por. Maxwell J.C.: Być liderem. Ponadczasowe zasady przewodzenia grupom i organizacjom. Medium, Konstancin Jeziorna 2007, s. 15-16.

⁷ Por. Yukl G.A.: Leadership in Organizations. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2006, p. 8.

⁸ Armstrong M.: Jak być lepszym menedżerem. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 225-226.

⁹ Drucker P.F.: Przedmowa, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.): Lider przyszłości. Business Press, Warszawa 1997, s. 14.

¹⁰ Por. Lussier R.N., Achua C.F.: Leadership: Theory, Application & Skill Development. Cengage Learning, 2009, p. 6.

¹¹ Yukl G.A.: How Leaders Influence Organizational Effectiveness. „The Leadership Quarterly”, No. 19, 2008, p. 708-722.

¹² Muscat E., Whitty M.: Social Entrepreneurship: Values – Based Leadership to Transform Business Education and Society. „Business Renaissance Quarterly”, Vol. 4(1), 2009, p. 31-44.

¹³ Maxwell J.C.: Być liderem..., op.cit., s. 9.

i doskonalić wrodzone predyspozycje¹⁴. Zatem, można zaproponować tezę, że osoby, które rozumieją potrzebę wzięcia odpowiedzialności za swój rozwój łatwiej zrozumieją też potrzebę wzięcia odpowiedzialności za działania swoje i swojej organizacji. W tabeli 1 przedstawiono typologię przywódców według koncepcji J.C. Maxwella.

Tabela 1

Typologia przywódców według J.C. Maxwella

PRZYWÓDCY NATURALNI	PRZYWÓDCY UKSZTAŁTOWANI	PRZYWÓDCY KSZTAŁTUJĄCY SIĘ	PRZYWÓDCY POTENCJALNI
Mają wrodzone predyspozycje przywódcze			
Obserwują wzorce przywództwa przez całe życie	Obserwują wzorce przywództwa przez większą część życia	Niedawno zetknęli się z wzorcami przywództwa	Nie zetknęli się z wzorcami przywództwa lub stykali się z nimi w niewielkim zakresie
Świadomie doskonala swoje umiejętności przywódcze	Świadomie doskonala swoje umiejętności przywódcze	Uczą się umiejętności przywódczych	Nie uczą się umiejętności przywódczych lub czynią to w ograniczonym zakresie
Mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom	Mają samodyscyplinę potrzebną wybitnym przywódcom	Mają samodyscyplinę potrzebną dobrym przywódcom	
Trzy cechy są nabyte	Wszystkie cechy są nabyte	Wszystkie cechy są nabyte	Wszystkie cechy można nabyć

Źródło: Opracowanie własne, na podstawie: Maxwell J.C.: Być liderem. Medium, Warszawa 1994, s. 10-13; Czarnecka-Wójcik E., Wójcik M.: Władza menedżerska i przywództwo. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania, Katowice 2009, s. 24.

Przywództwo organizacyjne jest kwestią wyboru swojej drogi rozwoju, którą można, a właściwie należy podjąć w sposób świadomy i odpowiedzialny. Również guru zarządzania – P.F. Drucker przywództwo postrzega, jako niezastąpiony skarb najwyższej wagi. Jak twierdzi, nie da się go stworzyć ani wylansować. Nie ma na niego substytutu. Jeżeli założymy, że współczesne organizacje potrzebują mądrego przywództwa, a przywództwo stanowi w dużej mierze umiejętność nabytą¹⁵, to przywództwa można i trzeba się nauczyć. Co więcej, ta nauka staje się obowiązkiem. Obowiązkiem menedżerów względem nich samych i organizacji, w której pracują¹⁶.

¹⁴ Ibidem, s. 10.

¹⁵ Armstrong M.: op.cit., s. 227.

¹⁶ Por. Listwan T.: Doskonalenie menedżerów organizacji, [w:] Pocztowski A. (red.): Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 384.

2. Prezentacja i analiza wyników badania

Nieodłączną częścią strategii mającej doprowadzić do poprawy jakości przywództwa w organizacji jest identyfikacja osób, które mają potencjał, by w przyszłości realizować się w tej roli¹⁷. Kolejnym krokiem może być prozaiczne nauczenie menedżerów jak mają się uczyć. Nauka, która najlepiej, gdy przebiega w formie samodoskonalenia, powinna być procesem ciągłym, podejmowanym z inicjatywy menedżera, który pragnie rozwijać kompetencje przywódcze. Sam zainteresowany powinien wyznaczać swoje cele rozwojowe, wybierać metodę doskonalenia i kontrolować efekty swojej pracy. Samodoskonalenie możliwe jest tylko w sytuacji, gdy menedżer wyraża chęć podjęcia działań rozwojowych i gdy te działania są dla niego ważne¹⁸. Innymi słowy, samodoskonalenie jest sposobem doskonalenia poszczególnych osób, w którym one same – a nie ich przełożony, organizacja czy ktokolwiek inny – są tego główną siłą napędową. Nie oznacza to, że inne wymienione podmioty nie mają pewnej roli do odegrania w doskonaleniu danej osoby; chodzi po prostu o to, że głównie ona sama jest jego siłą napędową, a inni w tym pomagają lub wspomagają¹⁹. Analizując to podejście najważniejsze jest zrozumienie znaczenia odpowiedzialności za proces rozwoju, gdyż koncepcja samodoskonalenia zakłada, że to właśnie uczący się, a nie jego przełożony ponosi główną odpowiedzialność za to, czego się uczy. Samodoskonalenie polega na wzięciu odpowiedzialności za swój proces rozwoju i samodzielnym zaplanowaniu swoich działań rozwojowych²⁰. W kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu idea samodoskonalenia to zaledwie początek na drodze do „nowego przywództwa”. Nowe przywództwo biznesu społecznie odpowiedzialnego wymaga przede wszystkim zaangażowania, a nie bierności. Dziś w miarę swoich możliwości trzeba brać odpowiedzialność za organizację, dlatego współcześni menedżerowie z aspiracjami przywódczymi powinni kreować swój rozwój odpowiedzialnie i samodzielnie.

W 2014 roku przeprowadzono badania, których celem było sprawdzenie, czy pracownicy Regionalnych Ośrodków Pomocy Społecznej biorą odpowiedzialność za rozwój swoich kompetencji przywódczych, czyli na ile realizują ideę samodoskonalenia w praktyce. Badania przeprowadzono metodą ilościową, techniką standaryzowaną, opartą na komunikowaniu się pośrednim, czyli techniką ankiety. Zastosowano celowy dobór próby, który umożliwił

¹⁷ Spineli R.J.: The Applicability of Bass's Model of Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment. "Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare", Vol. 84(2), p. 1-18, [in:] Wronka M.: Zintegrowane przywództwo jako krytyczny czynnik osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa społeczne, www.marketingirynek.pl/files/1276809751/file/konferencja_5_2014.pdf, 21.06.2015.

¹⁸ Por. Tokar J.: Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych. Difin, Warszawa 2013, s. 132-133.

¹⁹ Constable A.: Samodoskonalenie kierowników, [w:] Stewart D.M. (red.): Praktyka kierowania. PWE, Warszawa 2002, s. 17.

²⁰ Torrington D., Hall L., Taylors S.: Human Resource Management. Pearson Education, 2008, p. 428.

zamierzony dobór osób ze względu na to, że spełniają one określonego rodzaju kryteria²¹. W niniejszych badaniach, kryterium doboru osób do próby był fakt, że są to pracownicy Regionalnych Ośrodków Pomocy Społecznej (ROPS) w województwie śląskim. Badaniu poddano 100 uczestników studiów podyplomowych na co dzień pracujących w ROPS-ach na stanowiskach kierowniczych. Analiza wyników badań tej grupy wydaje się o tyle ciekawa, że wszyscy respondenci w październiku 2013 roku podjęli naukę na studiach podyplomowych. Co z punktu widzenia samodoskonalenia dało ciekawe spojrzenie na tę problematykę, gdyż z założenia można oczekiwać, że wszyscy będą realizować proces samodoskonalenia w praktyce. Zdecydowana większość respondentów to kobiety (92%). Najliczniejszą grupę stanowili respondenci w wieku 25-34 (55%) i 35-44 (37%). Zdecydowanie mniej liczne grupy to osoby powyżej 45 roku życia (7%) i poniżej 25 roku życia (1%).

Analizę rozpoczęto od założenia, że proces samodoskonalenia rozpoczyna się od pragnienia uczenia się²² (m.in. dlatego badaniem objęto uczestników studiów podyplomowych). Jednak fakt, że pracownik na poziomie deklaratywnym wykazuje inicjatywę własną w podejmowaniu działań rozwojowych nie przesądza, że realizuje on proces samodoskonalenia. Mimo iż respondenci często deklarowali (90%), że inicjatywa własna to główny motywator ich działań rozwojowych, nie może to zagwarantować tego, że pracownicy biorą odpowiedzialność za swój rozwój i idea samodoskonalenia będzie realizowana przez nich w praktyce. Aby sprawdzić, czy pracownicy ROPS-u faktycznie realizują ideę samodoskonalenia w praktyce, posłużono się trzema zmiennymi:

- oceną przez respondentów działań rozwojowych, które muszą być dla nich ważne (a najlepiej bardzo ważne),
- deklaracją o samodzielnym wyznaczaniu celów rozwojowych (dzięki temu pracownicy biorą za nie odpowiedzialność),
- deklaracją o własnej inicjatywie pracowników w podejmowaniu działań rozwojowych.

Badania wykazały, że dla 100% badanych działania związane z rozwojem własnym są ważne lub bardzo ważne. Wynik ten nie zaskakuje, gdyż respondenci to uczestnicy studiów podyplomowych, którzy podjęli naukę mając pewne oczekiwania: 88% respondentów liczy na realny wzrost kompetencji, 65% na wymianę doświadczeń, 18% na wzrost wynagrodzenia, a 14% na awans. Niezależnie od powodów, ich obecności na studiach jest dla nich działaniem ważnym lub bardzo ważnym. 82% badanych pracowników realizuje w pełni proces samodoskonalenia przez jednoczesne uznanie swoich działań rozwojowych za ważne lub bardzo ważne, samodzielne wyznaczanie swoich celów rozwojowych i podejmowanie działań rozwojowych z własnej inicjatywy.

²¹ Sołoma L.: Metody i techniki badań socjologicznych. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2002, s. 53.

²² Pedler M.: Samodoskonalenie menedżerów, [w:] Stewart D.M. (red.): Praktyka kierowania. PWE, Warszawa 1994, s. 29.

Wcześniej w 2010 roku przeprowadzono podobne badania na grupie 324 menedżerów, pracujących w fabryce samochodów, biurach projektowych i innych przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych w województwie śląskim. Wówczas stwierdzono, że 66,1% menedżerów realizuje koncepcje samodoskonalenia w praktyce. Tam wpływ na niższy wynik miał fakt, że niektóre organizacje wyręczają pracowników z myślenia o swoim rozwoju i same proponują działania zazwyczaj skoncentrowane wokół szkoleń²³. Tymczasem rozwój menedżera nie może ograniczać się jedynie do tej formy. W dodatku często jest tak, że obszary, które menedżerowie chcą doskonalić nie pokrywają się z tym nad czym powinni popracować. W wielu przypadkach zauważalna jest tendencja do zdobywania wiedzy specjalistyczno-technicznej kosztem umiejętności interpersonalnych i koncepcyjnych. Czasem pewne oferty szkolenia wydają się atrakcyjne, jednak przydatność ich dla uczestników jest znikoma. Często też menedżerowie nie mają sprecyzowanych celów rozwojowych. Nie zastanawiają się nad swoim potencjałem i nie doskonalą swoich kompetencji, a czasem nawet postrzegają przywództwo jako niemożliwy do nauczenia się zespół cech charakteru lub tylko jako ekwiwalent wysokiego stanowiska²⁴. Takie myślenie osłabia motywację do podjęcia działań rozwojowych. Tymczasem spojrzenie na kształtowanie przywódców przez pryzmat brania odpowiedzialności za ten proces skłania do refleksji, że koncepcja samodoskonalenia zakłada nie tylko rozwój konkretnych umiejętności, ale rozwój całej osobowości. Menedżerowie nie mogą funkcjonować jako efektywni przywódcy, będąc nieefektywni w życiu osobistym. Przywództwo jest połączeniem kompetencji i charakteru²⁵. Zatem, nie można sugerować się listami cech umiejętności, jakimi powinni odznaczać się menedżerowie, lecz rozpoczynając od autodiagnozy – umiejętności samoświadomości – należy rozwijać potrzebne umiejętności. Tak jak pisał P.F. Drucker – trudno jest określić jeden konkretny zestaw umiejętności, które umożliwiałyby wykonanie wszystkich przyszłych zadań²⁶. Dlatego, tak cenna jest otwarta postawa menedżera na wiedzę, informacje zwrotne i jego dążenie do nieustannego uczenia się, gdyż daje ona szansę na zrozumienie specyfiki CSR, która wymaga nowego podejścia do prowadzenia organizacji. Ważniejsze jest to, kim menedżerowie się stają, od tego, co mają²⁷. Fundamentalne wydaje się tu być założenie, że potencjalnym przywódcą musi zależeć na działaniach rozwojowych i muszą nauczyć się brać za nie odpowiedzialność. Prezentowane wyniki badań są dość optymistyczne i dowodzą, że 82% badanych pracowników ROPS-u bierze odpowiedzialność za swój rozwój. To ważne zarówno dla osób, które się rozwijają,

²³ Por. Tokar J.: op.cit., s. 165.

²⁴ Ibidem, s. 132-133.

²⁵ Bolt J.F.: Kształtowanie trójwymiarowych przywódców, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.): Lider przyszłości. Business Press, Warszawa 1997, s. 174-175.

²⁶ Por. Edersheim E.: Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy. MT Biznes, Warszawa 2009, s. 175.

²⁷ Por. Piotrowski K., Świątkowski M.: Kierowanie zespołem ludzi. Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000, s. 59.

jak i dla organizacji, w której pracują, gdyż jak pisał P.F. Drucker „samodoskonalenie efektywności kierownika jest zasadniczą kwestią dla rozwoju jego przedsiębiorstwa”²⁸.

3. Czego koncepcja CSR wymaga od przywódców organizacyjnych?

W najbliższych latach presja na organizacje w zakresie bardziej świadomego zarządzania, innowacyjnych projektów partnerskich, społecznie odpowiedzialnych produktów i procedur będzie zdecydowanie rosła, dlatego już dziś należy zadbać o pozyskiwanie przywódców, którzy będą kierowali organizacjami w duchu CSR-u²⁹. Dlatego współcześni liderzy muszą jak najszybciej zrozumieć, że społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to droga, ku której biznes będzie ewoluować. Coraz mniej będzie w tym ekonomii. CSR musi stać się częścią wszystkich praktyk i przestać być oddzielną dyscypliną, a bardziej sposobem myślenia o prowadzeniu organizacji jako takiej. Społeczna odpowiedzialność biznesu polega na świadomości wpływu jej wartości na ludzi, społeczeństwo, środowisko naturalne, uwarunkowania rynkowe oraz procesy³⁰.

Już dziś należy zwrócić uwagę na potrzebę „nowego przywództwa” otwartego na takie wartości, jak: szacunek, zaangażowanie, dialog i innowacyjność. Wartości te powinny stanowić podstawę tworzenia zasad postępowania dotyczących zarówno klientów wewnętrznych, jak i zewnętrznych organizacji. I tak, szacunek to wartość, która dotyczy poszanowania godności pracownika, ale także troski o dobro kontrahenta. Zaangażowanie pociąga za sobą wspieranie rozwoju własnego, pracowników, ochronę środowiska czy wspomaganie społeczności lokalnej. Dialog powinien skłaniać do tworzenia otwartych kanałów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, pozyskiwania informacji zwrotnej i dostosowywania celów organizacji do potrzeb interesariuszy. Czwarta wartość – innowacyjność to szansa na wykorzystanie własnego i pracowniczego potencjału, by wspólnie poszukiwać nowych rozwiązań. Reasumując, w myśl koncepcji CSR, „nowy przywódca” powinien widzieć swoje działania gospodarcze w kontekście nie tylko ich opłacalności, ale również ich wpływu na środowisko naturalne i społeczeństwo, powinien umieć prowadzić dialog z interesariuszami oraz pomagać swoim pracownikom się rozwijać i wspólnie z nimi poszukiwać nowych rozwiązań. Jedynie w ten sposób biznes może przeciwdziałać izolacji od społeczeństwa i odegrać pozytywną rolę w procesie globalizacji³¹.

²⁸ Armstrong M.: Jak być lepszym menedżerem. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997, s. 13.

²⁹ Rok B.: Nieczuli, wrażliwi, czy odpowiedzialni?, <http://it-manager.pl/nieczuli-wrażliwi-czy-odpowiedzialni/>, 25.06.2015.

³⁰ <http://whiteleaf.pl/baza-wiedzy/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu>, 23.06.2015.

³¹ O'Sullivan G.: Przywództwo w dobie CSR i PR, www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/89-2011_3.pdf, 25.06.2015, s. 47-61.

Trudno jest wyobrazić sobie dobrego przywódcę, który ma brać tak dużą odpowiedzialność za organizację i otoczenie bez chęci oraz inicjatywy w podejmowaniu odpowiedzialności za siebie i swój rozwój.

4. Podsumowanie

Wnikliwe badania literatury przedmiotu pozwalają przedstawić propozycję definicji przywództwa jako pewną umiejętność angażowania pracowników przez wywieranie na nich wpływu (niekoniecznie formalnego) w celu realizacji ambitnych celów organizacji. W dobie CSR-u od przywódcy oczekuje się, że będzie on realizował te cele zgodnie z założeniami społecznej odpowiedzialności biznesu. Dlatego oczekuje się od niego, że będzie przede wszystkim oddany swoim ideałom, zorientowany na cel, otwarty, dający przykład, inspirujący innych, odważny i wzbudzający zaufanie. Takie przywództwo jest oparte na autorytecie, wiedzy, kompetencjach, wrażliwości społecznej i dalekosiężnej wizji. Ze względu na realia, w jakich funkcjonują współczesne organizacje kluczowe jest zrozumienie potrzeby realizacji założeń CSR-u przez ich liderów tak, by mogli oni w sposób świadomy poszukiwać zarówno racjonalnych, jak i heurystycznych rozwiązań pojawiających się problemów na drodze realizacji przedmiotowej koncepcji.

Niewątpliwie społeczna odpowiedzialność biznesu to zmiana w świadomości pracowników, która wymusza również zmianę kultury organizacyjnej i sposobu postrzegania biznesu jako takiego. Bez kluczowych pracowników, bez przywódców zmiany te mogą zachodzić bardzo powoli lub wcale i dlatego dziś tak ważne jest zwrócenie uwagi na przywódców odpowiedzialnych za implementację koncepcji CSR.

Bibliografia

1. Armstrong M.: Jak być lepszym menedżerem. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.
2. Avery G.C.: Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków. PWE, Warszawa 2009.
3. Bolt J.F.: Kształtowanie trójwymiarowych przywódców, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.): Lider przyszłości. Business Press, Warszawa 1997.
4. Constable A.: Samodoskonalenie kierowników, [w:] Stewart D.M. (red.): Praktyka kierowania. PWE, Warszawa 2002.
5. Czarnecka-Wójcik E., Wójcik M.: Władza menedżerska i przywództwo. Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania, Katowice 2009.

6. Drucker P.F.: Przedmowa, [w:] Hesselbein F., Goldsmith M., Beckhard R. (red.): Lider przyszłości. Business Press, Warszawa 1997.
7. Edersheim E.: Przesłanie Druckera. Zarządzanie oparte na wiedzy. MT Biznes, Warszawa 2009.
8. Goffee R., Jones G.: Dlaczego ktoś miałby uważać Cię za przywódcę? 10 idei Harvard Business Review Press. O przywództwie. Ican, Warszawa 2012.
9. Listwan T.: Doskonalenie menedżerów organizacji, [w:] Poczrowski A. (red.): Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
10. Lussier R.N., Achua C.F.: Leadership: Theory, Application & Skill Development. Cengage Learning, 2009.
11. Maxwell J.C.: Być liderem. Medium, Warszawa 1994.
12. Maxwell J.C.: Być liderem. Ponadczasowe zasady przewodzenia grupom i organizacjom. Medium, Konstancin Jeziorna 2007.
13. Muscat E., Whitty M.: Social Entrepreneurship: Values – Based Leadership to Transform Business Education and Society, “Business Renaissance Quarterly”, Vol. 4(1), 2009.
14. O’Sullivan G.: Przywództwo w dobie CSR i PR, www.tstefaniuk.uph.edu.pl/zeszyty/archiwalne/89-2011_3.pdf.
15. Pedler M.: Samodoskonalenie menedżerów, [w:] Stewart D.M. (red.): Praktyka kierowania. PWE, Warszawa 1994.
16. Piotrowski K., Świątkowski M.: Kierowanie zespołem ludzi. Dom Wydawniczy Bellona, Warszawa 2000.
17. Rok B.: Nieczuli, wrażliwi czy odpowiedzialni?, <http://it-manager.pl/nieczuli-wrazliwiczcy-odpowiedzialni/>.
18. Shamir B., Eilam G.: What’s your story? A life-stories approach to authentic leadership development. “The Leadership Quarterly”, No. 16, 2005.
19. Sołoma L.: Metody i techniki badań socjologicznych. Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2002.
20. Spineli R.J.: The Applicability of Bass’s Model of Transformational, Transactional and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment. “Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare”, Vol. 84(2), [in:] Wronka M.: Zintegrowane przywództwo jako krytyczny czynnik osiągnięcia sukcesu przez przedsiębiorstwa społeczne, www.marketingirynek.pl/files/1276809751/file/konferencja_5_2014.pdf.
21. Tokar J.: Samodoskonalenie menedżerów – rozwój kompetencji przywódczych. Difin, Warszawa 2013.
22. Torrington D., Hall L., Taylors S.: Human Resource Management. Pearson Education, 2008.

23. Yukl G.A.: How Leaders Influence Organizational Effectiveness. "The Leadership Quarterly", No. 19, 2008.
24. Yukl G.A.: Leadership in Organizations. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2006.
25. <http://whiteleaf.pl/baza-wiedzy/spoleczna-odpowiedzialnosc-biznesu>.

Abstract

Because of the realities which exist in today's organizations is crucial to understanding the needs of achieving the objectives of CSR by their leaders so that they can effectively manage their organizations. This article aims to answer the question of what CSR requires from the leaders. There have been reviewing here the most important definitions of leadership. It was also an attempt to answer the question of whether modern managers responsible approach to develop their leadership competencies and why it is so important. It identified the basic values which should be guided by the "new leader" and highlighted the importance of self-improvement.