

Spółeczna odpowiedzialność menedżerów – ujęcie socjologiczne

Wstęp

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu jest dobrze rozpoznawalnym zagadnieniem zarówno wśród osób prowadzących biznes, jak również wśród samych jego beneficjentów. Od momentu wejścia Polski do UE wdrażanie przez firmy strategii CSR (Corporate Social Responsibility) jest coraz bardziej popularne, a przez to samo pojęcie w słowniku właścicieli firm zajmuje dobrze ugruntowane miejsce. Jednak ten element zarządzania często rozpatrywany jest jako zjawisko pozbawione czynnika ludzkiego. O CSR mówi się w kontekście wprowadzenia strategii społecznej odpowiedzialności w firmie, jej oddziaływania na klientów, tego jakie korzyści taka strategia przynosi przedsiębiorstwu, jak dana strategia postrzegana jest przez pracowników. Jednak w całym dyskursie o prowadzeniu społecznie odpowiedzialnego biznesu brakuje spojrzenia na konkretne osoby stojące za realizacją strategii CSR w firmie. Wraz z jej przyjęciem często zmienia się rola konkretnych menedżerów czy ich funkcja w ekosystemie przedsiębiorstwa, na którą warto zwrócić uwagę. Zmiana ta niekoniecznie podyktowana jest przez zajmowane stanowisko czy przyjętą strategię firmy, ale przez realne zaangażowanie menedżera w realizację społecznie odpowiedzialnej polityki firmy lub przez jego własne przekonania czy empatię. Zdarza się, że to właśnie menedżerowie, oddolnie, bez odgórnych wytycznych i wprowadzonej strategii CSR, tworzą społecznie odpowiedzialny biznes, zarządzając swoimi zespołami, w sposób bliski wyznawanym przez nich wartościom. Tym bardziej zjawisko to warte jest uwagi.

W obecnej rzeczywistości biznesowej należy zatem podkreślić, że oprócz przyjmowania przez przedsiębiorstwa strategii CSR ważna jest także sama *społeczna odpowiedzialność menedżerów*, która dopełnia, czy nawet umożliwia, jej realizację w firmie. Sformułowana w artykule kon-

¹ Anna Parniewicz-Bętkowska jest studentką studiów magisterskich na Wydziale Socjologii Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu. E-mail: annabetkowska7@gmail.com.

cepcja służy poszerzeniu samego pojęcia CSR tak, aby uwzględniono w nim *menadżera społecznie odpowiedzialnego*, który realizuje strategię CSR na wielu poziomach przedsiębiorstwa. Koncepcja ta obejmuje także realne zaangażowanie menedżerów w działalność społeczną, wynikające z ich własnych przekonań i aktywności, realizowanych również poza pracą.

1. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Należy zwrócić szczególną uwagę, że termin „odpowiedzialność społeczna” pojawił się po raz pierwszy już w 1953 roku w książce amerykańskiego ekonomisty Howarda R. Bowena pt. *Social Responsibilities of the Businessman*. Autor przez społeczną odpowiedzialność rozumiał „obowiązek menedżerów do prowadzenia takiej polityki, podejmowania takich decyzji i określania takich kierunków działań biznesowych, które będą zgodne z celami i wartościami społeczeństwa” [Bowen, 1953]. To oznacza, że już u genezy definicji podkreślano istotę menedżera jako istotnego elementu pewnych działań. Bardziej współcześnie G. Bartkowiak zauważa, że „odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw lub nieco szerzej odpowiedzialność społeczna biznesu polega nie tylko na przynoszeniu zysku akcjonariuszom (właścicielom), ale pojęcie to dotyczy oddziaływania decyzji biznesowych i wszelkich działań przedsiębiorstwa na wszystkie podmioty, mające z nimi do czynienia zarówno wewnątrz organizacji, jak i poza nią” [Bartkowiak, 2011, s. 15–16]. Natomiast B. Rok definiuje odpowiedzialny biznes jako „podejście strategiczne i długofalowe, oparte na zasadach dialogu społecznego i poszukiwaniu rozwiązań korzystnych dla wszystkich” [Rok, 2004, s. 18–19]. Zwraca on również uwagę, że w codziennej praktyce gospodarczej społeczna odpowiedzialność biznesu przejawia się w dwóch wymiarach: zewnętrznym i wewnętrznym.

W formułowaniu koncepcji *menadżera społecznie odpowiedzialnego* najbliższa jest mi definicja Światowej Rady Biznesu na rzecz Zrównoważonego Rozwoju (WBCSD), która najlepiej wpisuje się w tezę artykułu, że społeczna odpowiedzialność biznesu to „ciągłe zobowiązanie biznesu do zachowania etycznego oraz przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju ekonomicznego poprzez poprawę jakości życia pracowników i ich rodzin, jak również lokalnej społeczności i społeczeństwa jako całości” [WBCSD, 2020]. Międzynarodowa Korporacja Finansowa z

Grupy Banku Światowego uzupełnia ją, dodając, że „odpowiedzialność społeczna przedsiębiorstw to zobowiązanie do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju poprzez pracę z zatrudnionymi, ich rodzinami, społecznością lokalną i społeczeństwem jako całością w celu podnoszenia jakości życia w sposób, jaki jest dobry zarówno dla biznesu, jak i rozwoju” [Krukowska, 2017]. Ten sposób definiowania pośrednio uwzględnia sylwetkę menedżera jako osoby, która zarządza przedsiębiorstwem, ale jednak nie wskazuje na nią jednoznacznie - akcentuje znaczenie organizacji jako całości, w niewielkim stopniu uwzględniając wpływ menedżerów na jej funkcjonowanie.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu zawiera wiele przesłanek, jednak bardzo istotne jest, że jej podstawowym założeniem jest zasada dobrowolności, która oznacza brak przymusu wdrażania jej wytycznych zarówno przez kadrę zarządzającą, jak i resztę organizacji. Nie ma żadnych zobowiązań prawnych, aby przedsiębiorstwa musiały wdrażać CSR. W praktyce może to oznaczać tyle, że właśnie głęboka świadomość moralna i etyczna skłania menedżerów do niewymuszonych działań.

2. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw a rola menedżera w organizacji

Jak wspomniano we wstępie, wzrost znaczenia społecznej odpowiedzialności biznesu we współczesnych organizacjach przejawia się nie tylko w działaniach zewnętrznych podejmowanych przez firmy, ale także w zachodzących zmianach w strukturach organizacyjnych. Realizacja czy samo przyjęcie strategii społecznej odpowiedzialności danego przedsiębiorstwa formułowana jest na najwyższym szczeblu organizacji przedsiębiorstwa, a następnie cedowana na niższe szczeble do jej realizacji. Wydaje się, że dzisiaj trudno rozstrzygnąć, czy przyjmowanie przez firmy strategii CSR jest elementem jej szerszej strategii wizerunkowej i dbania o jej dobre postrzeżenie w otoczeniu społecznym, czy podążaniem za trendem panującym w biznesie, by taką strategię przyjmować. Można postawić tezę, że CSR przestał być kojarzony tylko z akcjami społecznymi czy działaniami charytatywnymi, lecz staje się częścią filozofii działania firm na poziomie jej zarządzania. Dotyczy to również Polski.

Badanie *Menedżerowie CSR z 2015 roku*, przeprowadzone przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu przy współpracy z firmą Deloitte, pokazało, że już 5 lat temu świadomość zarządów firm w kwestii wdrażania działań CSR znacznie wzrosła w stosunku do lat poprzednich. W badaniu zawarto informację, że „potrzeba silnego przywództwa i przede wszystkim zrozumienia idei oraz odpowiedniej edukacji kadry zarządzającej była i będzie największym bodźcem rozwoju odpowiedzialnego biznesu w Polsce” [Forum..., 2015].

Widać to szczególnie w dużych organizacjach, zwłaszcza zagranicznych, które jako pierwsze przeszczepiały pewne standardy na polski grunt, nie zawsze zresztą łatwy i nie zawsze z przekonania, że działania CSR są niezbędnym elementem działania przedsiębiorstwa. Początkowo był to raczej kapitalizm z ludzką twarzą, w którym przedsiębiorca czuł się zobowiązany do dbania o otoczenie, ale nie uważał tego za element zarządzania przedsiębiorstwem. Takie działania były bliższe działalności charytatywnej niż CSR w dzisiejszym rozumieniu.

W tym kontekście ciekawa jest wypowiedź Dominiki Kulczyk, biznesmenki, córki Jana Kulczyka, przez wiele lat najbogatszego Polaka. Dominika Kulczyk „o profesjonalnym CSR dowiedziała się 12 lat temu, podczas stażu w Fundacji Rockefellera. Z jednej strony ucieszyła się, że firmy mogą teraz zarabiać i pomagać jednocześnie, z drugiej – zmartwiła, że wbrew jej wyobrażeniom przyzwoitość w biznesie nie jest czymś oczywistym, bo trzeba dla niej wymyślać nową, osobną nazwę” [Gębura, 2017]².

Powyższa wypowiedź wskazuje, że w niektórych środowiskach top managementu w Polsce wysoka etyka biznesu od dawna była czymś naturalnym.

2.1. Nowe role w organizacji

Wraz z rozwojem świadomości polskich przedsiębiorstw na temat CSR oraz coraz chętniej wdrażanym strategiom odpowiedzialności społecznej powstała potrzeba delegowania do realizacji tych strategii menadżerów. Zjawisko to sprawiło, że wyodrębniły się nowe role menadżerów w organizacjach. Menedżer to już nie tylko podmiot decyzyjny i zarządczy, ale także ktoś, kto angażuje podległy mu zespół w realizację

² Artykuł Rafała Gębury zdobył wyróżnienie w konkursie „Pióro odpowiedzialności”.

strategii CSR firmy, przez włączanie jej w akcje społeczne. Dodatkowo menedżer staje się odpowiedzialny nie tylko za rozwój np. produktu czy usługi, ale także społecznych kompetencji członków zespołu. Jego dodatkową rolą jest informowanie pracowników o podejmowanych przez firmę działaniach społecznych w ramach przyjętych strategii CSR lub zachęcanie do podejmowania własnych inicjatyw. Dodatkowo, będąc zaangażowanym i odpowiedzialnym społecznie, staje się w ramach przedsiębiorstwa ekspertem do spraw społecznych.

2.2. Typy menedżerów

Przyjmując założenie, że najważniejszymi osobami, podmiotami decyzyjnymi w przedsiębiorstwie są menedżerowie, warto przyjrzeć się temu, jak rola menadżera opisywana jest w ujęciu socjologicznym.

Mirosława Rybak przytacza podział kierowników według R.P. Nielsena zorientowany na „bycie kimś”, na wady i cnoty etyczne, według którego wyróżnia trzy typy: „**Typ Eichmann** – reprezentuje menedżerów, którzy w ogóle nie interesują się moralną stroną podejmowanych działań. Dążą do technicznej doskonałości w realizacji zadań, bez oglądania się na etyczną jakość swoich czynów. Są to menedżerowie technicznie sprawni, lecz moralnie bezmyślni. **Typ Ryszard III** – jest zdolny do rozróżnienia dobra i zła. Gotów jest jednak sięgać po nieetyczne działania, po to, aby osiągnąć osobiste korzyści. W zasadzie są one dla niego jedynym kryterium oceny w podejmowaniu decyzji. **Typ Faust** – jego moralną regułą jest maksyma «dobry cel uświęca czasem złe środki»”.

Trzem przedstawionym wyżej typom menedżerów R.P. Nielsen przeciwstawia typ idealnego (wzorcowego) menedżera – **obywatela organizacji**. Ogólnie biorąc, jest to człowiek stawiający sobie w pracy wysokie wymagania etyczne. Podejmowane decyzje kierownicze zawsze ocenia z punktu widzenia kryteriów etycznych [Rybak, 2004, s. 117].

Natomiast Sławomir Banaszak, autor *Edukacji menedżerskiej w społeczeństwie współczesnym* definiuje menedżerów następująco: „przedstawiciele ważnej społecznej kategorii w nowoczesnych społeczeństwach, którzy pełnią rozmaite funkcje: od ściśle organizacyjnych, związanych z kierowaniem ludźmi i procesami, przez funkcje edukacyjne oraz kulturotwórcze, nadawanie i korygowanie norm społecznych, aż po funkcje w lokalnych społecznościach związane z przewodzeniem inicjatywom

obywatelskim i działaniom o charakterze oddolnym”. Banaszak zwraca również uwagę, że „podejmując zagadnienia miejsca i roli menedżerów we współczesnych społeczeństwach istotne jest wszystko to, co wiąże się z wpływem społecznym i oddziaływaniem na innych ludzi, bez względu nawet na poziom tych oddziaływań. Każda relacja menedżerów z indywidualnymi i społecznymi agregatami jest ważna” [Banaszak, 2011, s. 15].

Mówiąc o idealnym menedżerze, warto również zwrócić uwagę na element empatii, którą można rozważać zarówno w kontekście całej organizacji, jak i przez pryzmat lidera. Dotychczas ostrożnie formułowany pogląd, że organizacje przyszłości powinny kierować się empatią, staje się coraz bardziej powszechny. Biznes coraz częściej dostrzega, że empatia może być kluczem do efektywnej współpracy.

3. Menedżer odpowiedzialny społecznie

Zarówno wspomniany wyżej typ idealnego menedżera Nielsena, jak i menedżer według Banaszaka stwarzają podstawy do sformułowania koncepcji *społecznej odpowiedzialności menedżerów*. Zaproponowany przeze mnie termin *społecznej odpowiedzialności menedżerów – Managerial Social Responsibility, MSR* – powinien być uzupełnieniem ogólnej koncepcji CSR, zwracając uwagę na osoby odpowiedzialne za realizację strategii społecznie odpowiedzialnego biznesu w przedsiębiorstwie. Wpisuje się on w oczekiwania współczesnego świata, a także oczekiwania wobec menedżerów przyszłości. Zatem *menedżer odpowiedzialny społecznie* to osoba empatyczna, która w sposób odpowiedzialny społecznie, oprócz zaangażowania się w działalność przedsiębiorstwa, działa również poza nim. Poświęca on swój prywatny czas na działania społeczne, udziela się społecznie i tym samym daje przykład innym, przede wszystkim w swojej organizacji, ale nie tylko. Takich aspektów nie spotkamy w definicji menedżera w klasycznym ujęciu.

Formy społecznego zaangażowania menedżera mogą być różnorodne. Jednym z przykładów jest wolontariat jako świetny przykład dla pracowników, by sami mogli zaangażować się w wolontariat pracowniczy. Kolejnym jest wsparcie finansowe konkretnej organizacji, przeprowadzanie zbiórek czy dzielenie się swoimi zasobami finansowymi z osobami, które są w potrzebie. Są to jedne z ważniejszych wskaźników, stanowiących o realnym społecznym zaangażowaniu, które przekładają

się na pozytywne oddziaływanie na innych ludzi bez względu nawet na poziom tego oddziaływania.

Definiując *menedżera odpowiedzialnego społecznie*, wyodrębniamy pewną nową – coraz bardziej zauważalną – grupę menedżerów, która wykazuje określone cechy. Jednocześnie utworzenie takiej definicji jest swoistym postulatem. W dobie tak szybko postępujących zmian technologicznych i socjologicznych potrzebujemy mądrego, odpowiedzialnego i zrównoważonego przywództwa, a także liderów, którzy realnie współtworzą rzeczywistość – prawdziwych obywateli organizacji. Taki menedżer tworzy firmę opartą na wartościach, którymi mogą być zaufanie i odpowiedzialność, ale także postępuje etycznie, a jego działania są spójne z wyznawanymi wartościami. Menedżer w organizacji przyszłości powinien szanować, doceniać, ufać i dawać swobodę. Być człowiekiem o szerokich horyzontach, wizjonerem, przewodzącym i wprowadzającym zmiany. Idealny współczesny menedżer to mądry i świadomy inspirator, który ma świadomość, że wszelkie zmiany w innych ludziach wynikają z obserwacji tego, który te zmiany wprowadza, czyli daje przykład. Prawdziwy współczesny lider, menedżer odpowiedzialny społecznie, ma nową bardzo ważną rolę: jest ekspertem w tematach społecznych, nie tylko w kontekście potrzeb interesariuszy.

3.1. Wolontariat jako forma działalności społecznej w środowisku biznesowym

Kolejnym argumentem popierającym koncepcję pojęcia *społecznej odpowiedzialności menadżerów* jest zjawisko angażowania się menedżerów w wolontariat, które może przybierać różne formy. Jedną z nich jest nieodpłatne dzielenie się swoją wiedzą i doświadczeniem, czyli mentoring. Kolejną formą aktywności społecznej może być dołączenie do organizacji społecznej i zaangażowanie się w prowadzone przez nią działania na zasadzie pracy wolontaryjnej. Znane są także przypadki, kiedy menedżer odpowiedzialny społecznie w całości bierze na siebie rozwiązanie konkretnego problemu i powołuje do życia nową organizację. Należy tu wspomnieć, że osoby zarządzające taką organizacją nie mogą pobierać wynagrodzenia za swoją pracę. Tutaj dobrym przykładem zza oceanu jest Bill Gates, który wraz z żoną powołał do życia Fundację Billa i Melindy Gatesów i aktualnie temu poświęca znaczną część swojej codzienności.

3.2. Społeczna odpowiedzialność menedżerów w Polsce

Społeczne zaangażowanie menedżerów, w szczególności menedżerów wysokiego szczebla, jest w Polsce obecne i widoczne, a samo zjawisko społeczne z pewnością będzie się rozwijało, co daje nam nowe spojrzenie na funkcjonowanie gospodarki. Na podstawie zwiadu badawczego można wskazać konkretne instytucje, zrzeszające *społecznie odpowiedzialnych menedżerów*, a więc osoby (prezesów i prezesi dużych firm), które motywują swoje działania społeczne czy zaangażowanie w wolontariat potrzebą serca.

Jedną z nich jest organizacja Liderzy Pro Bono [Liderzy Pro Bono, 2020]³, jeszcze do roku 2019 pod nazwą Prezesi Pro Bono, zrzeszająca liderów różnych firm i organizacji, których łączy przekonanie o wartości wolontariatu i społecznego zaangażowania biznesu. Wierzą oni, że wolontariat ma ogromną moc sprawczą, szczególnie w obliczu wyzwań współczesnego świata – społecznych, ekologicznych, gospodarczych. Aktualnie organizacja ta zrzesza 23 prezesi, prezesów i członków zarządów firm wiodących organizacji.

Z deklaracji tych osób wynika, że czymś naturalnym jest dla nich pomaganie innym, słabszym. Deklarują oni pomoc przez prywatne wsparcie finansowe lub włączanie się w konkretne akcje, czy też pomoc przez wykorzystanie swojej wiedzy i doświadczenia zawodowego – dzieląc się z tymi, którzy tego potrzebują. Podkreślają oni, że przynależność do tej grupy mobilizuje ich do aktywności w obszarze spoza codziennej pracy, dzielą się swoim prywatnym czasem.

Ciekawym i wartym szczególnej uwagi jest przykład Ewy Krupy, szefowej Fundacji Orange. Znalazła się ona w zaszczytnym gronie na liście 100 osób, które w wyraźny sposób przyczyniają się do podnoszenia umiejętności cyfrowych w Polsce. To właśnie ona stoi za sukcesem dużej międzynarodowej korporacji, skutecznie wdrażającej CSR i działającej społecznie. Firma ta już 14 lat temu powołała fundację, która uczy dzieci, młodzież oraz seniorów, jak bezpiecznie korzystać z nowych technologii.

3.3. Osoba publiczna jako menedżer odpowiedzialny społecznie

³ Liderzy Pro Bono, <https://www.liderzyprobono.pl/> (dostęp 17.03.2020).

Postawę i działalność *menedżera odpowiedzialnego społecznie* promują w Polsce także osoby publiczne.

Szymon Hołownia – dziennikarz, publicysta – powołał do życia Fundację Kasisi wspierającą sierociniec w Zambii. Jest on prowadzony przez siostry zakonne ze Zgromadzenia Służebniczek Maryi Panny Niepokalanie Poczętej z polskiej Starej Wsi. Prowadząc fundację, Hołownia w pewnym sensie edukuje polskie firmy, jak pomagać w sposób odpowiedzialny społecznie. Zwraca on szczególną uwagę na to, aby wsparcie, które otrzymuje od przedsiębiorców, nie było na pokaz. Nie zgadza się na współpracę, kiedy firma oczekuje, że np. relacja z wizyty firmy w sierocińcu znajdzie się w materiałach promujących społecznie odpowiedzialny biznes tej firmy, a jego wizerunek też zostanie do tego wykorzystany. Zależy mu, aby jego fundacja nie budowała relacji: korporacja – bieda, ale nasi ludzie – tamci ludzie. Jedni drugim mogą pomóc się rozwijać, a rozwijający się pracownik to dla firmy tylko korzyść.

Jedną z najbardziej rozpoznawalnych i wiarygodnych osób, która swoje życie oddała działalności społecznej, jest charyzmatyczny Jurek Owsiak, od 28 lat kierujący Fundacją Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy. Fundacja prowadzi działalność w zakresie ochrony zdrowia, polegającą na ratowaniu życia chorych osób, w szczególności dzieci, podejmuje działania na rzecz poprawy stanu ich zdrowia i profilaktyki zdrowotnej. Każdego roku w zbiórkach fundacji udział biorą miliony Polaków. Tylko podczas 28. finału fundacja zebrała 186 133 610 złotych.

Owsiak organizuje też Przystanek Woodstock, od 2018 roku pod nazwą Pol'and'Rock Festival, który jest podziękowaniem dla wolontariuszy za pomoc przy organizacji zbiórki w ramach Wielkiej Orkiestry Świątecznej Pomocy.

Zapewne powyższe przykłady możemy zaliczyć bardziej do modelu działań charytatywnych czy filantropijnych niż związanych z prowadzeniem biznesu odpowiedzialnego społecznie, ale nie pozostają one bez wpływu na przedsiębiorców, którzy chętnie podejmują współpracę z takimi fundacjami.

O tym, że zjawisko odpowiedzialności społecznej na poziomie kadry zarządzającej będzie się rozwijało, mogą wskazywać przywołane już wyniki badania *Menedżerowie CSR* [Forum..., 2015] przeprowadzonego przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu, które zwracają uwagę na fakt, że ponad 80% menedżerów dostrzega wpływ CSR na funkcjonowanie

biznesu. Wskazują jeszcze jeden ważny aspekt – świadomość dotycząca CSR wśród zarządów z roku na rok jest coraz większa. Badanie potwierdziło także ważną rolę kadry zarządzającej w rozwoju idei CSR i jej praktycznej realizacji – 53% respondentów wskazało, że rozwój odpowiedzialnego biznesu nie udałby się, gdyby nie inicjatywa i zaangażowanie pojedynczych osób, w tym zarządzających firmami, które aktywnie zaangażowały się w popularyzację idei. Rośnie zatem nie tylko świadomość społecznej odpowiedzialności biznesu jako strategii zarządzania przedsiębiorstwem, ale także rola osób odpowiedzialnych społecznie w danej organizacji, podejmujących daną inicjatywę. Należy tu jednak wspomnieć, że powyższe badanie zostało przeprowadzone na próbie osób zajmujących się na co dzień społeczną odpowiedzialnością biznesu, pracowników i pracownic firm funkcjonujących na terenie Polski zatrudnionych na stanowiskach menedżera CSR. Nie mamy w tej grupie kadry zarządzającej przedsiębiorstwem, tzw. top managementu. To także dowodzi tego, jak nowatorskie jest określenie – *menedżer odpowiedzialny społecznie*. Wspomniane badanie było przeprowadzone głównie metodą ilościową. Do zbadania menedżerów odpowiedzialnych społecznie należy przyjąć nową perspektywę badawczą, w tym przypadku właściwsza byłaby metoda jakościowa, pozwalająca zrozumieć, dlaczego takie zjawisko ma miejsce.

Wpływ MSR na organizację

Nasuwa się spostrzeżenie, że ogólna koncepcja CSR spowodowała zmianę myślenia o biznesie. Pomimo tego, że wymagania wobec współczesnego biznesu nadal mają wymiar ekonomiczny i dotyczą efektywności, firmy coraz częściej zaczynają dostrzegać wpływ, jaki wywierają na całe bliższe i dalsze otoczenie oraz starają się tym wpływem mądrze zarządzać. Uwzględniają konsekwencje podejmowanych decyzji, zarówno tych dotyczących sfery produkcyjnej, jak i społecznej. Dlatego ważne jest w tym procesie uwzględnienie roli menedżera jako wyzwalacza tych pozytywnych zmian i wyodrębnienie tego zjawiska jako społecznej odpowiedzialności menedżerów – *Managerial Social Responsibility*. Decyzyjność zawsze leży po stronie kadry zarządzającej i to właśnie ona ma realny wpływ na całą organizację i praktyczną realizację działań odpowiedzialnych społecznie. Na nich spoczywa ponoszenie odpowiedzialności za konsekwencje realizowanej działalności. To wła-

śnie kadra zarządzająca przy podejmowaniu decyzji musi brać pod uwagę racje wielu stron, z którymi jest w różnym stopniu powiązana i także niejednokrotnie od nich zależna. Wdrażanie idei biznesu odpowiedzialnego społecznie może przynieść wiele korzyści. Zyski nie muszą być finansowe i nie zawsze przychodzą natychmiast. Są za to pewne i mogą przejawiać się w postaci lepszej pracy personelu, nowych klientów czy większej konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Koncepcja CSR wspiera ideę etycznego osiągania zysków, opartego na ciągłym podnoszeniu standardów współpracy z różnymi interesariuszami – klientami, pracownikami czy społecznościami lokalnymi. Przykład, jaki dają osoby na najwyższych stanowiskach pomaga kształtować etykę całej organizacji. Jak wskazuje M. Rybak [Rybak, 2014, s. 128], znajduje to potwierdzenie w badaniach prowadzonych przez Breunera i Molandera, którzy wykazali, że największy wpływ na zachowanie etyczne menedżerów, a także szeregowych pracowników, ma kierownictwo najwyższego szczebla. Członkowie zarządów ze względu na to, że mają władzę i możliwość kształtowania polityki, zarówno w sensie formalnym, jak i nieformalnym, mają idealną okazję do ustanowienia i popularyzacji wzorca osobowego, budowania autorytetu osób pełniących najbardziej widoczną funkcję w firmie.

Zakończenie

Koncepcja *menedżera odpowiedzialnego społecznie* jest nowym spojrzeniem na działania CSR jako całe zagadnienie. Dzięki niej dostrzega się osobę, bez której takowe działania nie miałyby racji bytu. Wybiega się poza klasyczne ujęcie działań odpowiedzialnych społecznie. Skupia się na działalności odbywającej się poza obszarem działalności gospodarczej w klasycznym ujęciu. Zwraca się uwagę na menedżera pozbawionego egoizmu, który ze wszystkich sił działa dla dobra przedsiębiorstwa, ale też otoczenia, dla dobra całego społeczeństwa. Zapewne nasuwa się pytanie – dlaczego ta grupa społeczna zachowuje się właśnie w ten sposób? Jednym z postulatów badawczych może być zbadanie, czy jest to związane z poziomem życia, który osiągnęła. Być może przychodzi kres społeczeństwa konsumpcyjnego, społeczeństwa nowoczesnego, w którym nadrzędnym celem – ze względu na zwiększenie się jakości życia względem czasów dawniejszych, jest konsumpcja, zaś polityka, moralność społeczna i obyczaje, podporządkowują się jej. Być może

ważną rolę odgrywa tutaj wysoki poziom empatii – jednej z najczęściej wymienianych kompetencji przyszłości. Ponieważ są to kompetencje miękkie, więc wiele wniosków czy odpowiedzi może nasuwać się intuicyjnie i być trudne do zmierzenia. Badania jakościowe w formie wywiadów pogłębionych przeprowadzone z top menedżerami wydają się tu trafną propozycją.

Wiadomo na pewno, że to właśnie wartości wyznawane i realizowane przez menedżerów odpowiedzialnych społecznie opierają się na osobistych przekonaniach „zaszczepianych” całej organizacji. Niezależnie od różnic w poglądach na kulturę organizacji wpływa ona znacząco na sposób myślenia i zachowania członków. W ten sposób, w miarę upływu czasu przykład, jaki daje kadra zarządzająca, znajduje odzwierciedlenie w większości działań podejmowanych przez pracowników.

Literatura

1. Banaszak S. (2011), *Edukacja menedżerska w społeczeństwie współczesnym*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
2. Bartkowiak G. (2011), *Spółeczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa.
3. Bartkowiak P., Koszel M. (2013), *Zarządzanie w XXI wieku, Menedżer innowacyjnej organizacji, cz 2, Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, Społeczna Akademia Nauk, Łódź.
4. Bettman D. (2019), *Jaka jest rola współczesnych liderów i liderek biznesu?*, w: *Odpowiedzialny biznes w Polsce 2018. Dobre praktyki*, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
5. Bowen H.R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York.
6. Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2015), *Wyniki badania „Menedżerowie CSR”*, Warszawa, <http://odpowiedzialnybiznes.pl/publikacje/wyniki-badania-menedzerowie-csr/>, wydanie on-line, dostęp 13.03.2020.
7. Gębura R. (2017), *Jak pomagać nie na pokaz*, „Newsweek Polska”, wydanie on-line, 7.5.2017, <https://www.newsweek.pl/polska/spoleczenstwo/jak-pomagac-nie-na-pokaz-debata-newsweeka/lvrv01c>, dostęp 1.12.2020.
8. Krajewski M. (1997), *Konsumpcja i współczesność. O pewnej perspektywie rozumienia świata społecznego*, „Kultura i Społeczeństwo”, nr 3.
9. Krukowska M. (2017), *Definicje i standardy CSR*, „Forbes Polska”, wydanie on-line, 6..5.2010, aktualizacja 19.6.2017,

- <https://www.forbes.pl/csr/definicje-i-standardy-csr/rchz9kd>, dostęp 16.3.2020.
10. Kwarcńska A. (2015), *Corporate Social Responsibility jako zobowiązanie moralne biznesu*, „Współczesne Problemy Ekonomiczne”, nr 10.
 11. Liderzy Pro Bono (2020), <https://www.liderzyprobono.pl/>, dostęp 17.03.2020.
 12. Nielsen R.P. (1983/1984), *Arendt's Action philosophy and the Manager as Eichmann, Richard III, Faust or Institution Citizen*, „California management review”, vol. 26.
 13. Rok B. (2004), *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
 14. Rybak M. (2004), *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
 15. WBCSD (2020), <https://www.wbcd.org>, dostęp 17.03.2020.

Spółeczna odpowiedzialność menedżerów – ujęcie socjologiczne. Streszczenie

Pojęcie społecznej odpowiedzialności biznesu, CSR (Corporate Social Responsibility) jest dobrze rozpoznawalnym zagadnieniem zarówno wśród osób prowadzących biznes, jak również wśród samych ich beneficjentów. Jednak ten element zarządzania często rozpatrywany jest jako zjawisko pozbawione czynnika ludzkiego. Menedżer to już nie tylko podmiot decyzyjny i zarządczy, ale także ktoś, kto angażuje podległy mu zespół w realizację strategii CSR firmy przez włączanie go w akcje społeczne. Dodatkowo, będąc zaangażowanym i odpowiedzialnym społecznie, staje się w ramach przedsiębiorstwa ekspertem do spraw społecznych.

Definiując *menedżera odpowiedzialnego społecznie*, wyodrębniamy pewną nową – coraz bardziej zauważalną – grupę menedżerów, która wykazuje określone cechy. Jednocześnie utworzenie takiej definicji jest swoistym postulatem.

Autorka proponuje termin *społecznej odpowiedzialności menedżerów – Managerial Social Responsibility – MSR*, który jest uzupełnieniem ogólnej koncepcji CSR, zwracając uwagę na osoby odpowiedzialne za realizację strategii społecznie odpowiedzialnego biznesu w przedsiębiorstwie. Obejmuje także realne zaangażowanie w działalność społeczną menadżerów, która wynika z ich własnych przekonań i aktywności, niekoniecznie związanej z pracą.

Takie ujęcie problemu daje nową perspektywę badawczą i nowe spojrzenie na funkcjonowanie gospodarki.

Słowa kluczowe: csr, społeczna odpowiedzialność biznesu, msr, społeczna

odpowiedzialność menedżerów

Managerial Social Responsibility – a sociological approach. Summary

The notion of CSR (Corporate Social Responsibility) is recognised among business people as well as among their beneficiaries. Nevertheless, this aspect of management is often considered to be lacking in the human factor. A manager is no longer a decision-making and managerial body, but rather also someone who involves his/her team in applying CSR strategies by engaging in social campaigns. Moreover, by being socially engaged and responsible, the manager becomes an expert on social issues.

When defining a socially responsible manager, a new, and increasingly visible, category emerges, i.e. a group of managers who are characterised by certain qualities. Creating a definition like that becomes a certain postulate.

The author proposes the concept of Managerial Social Responsibility as a notion that is complimentary to the general concept of CSR, devoting particular attention to people responsible for applying the strategies of Corporate Social Responsibility to enterprises. MSR also involves managers who engage in social activity as a result of their own belief and value system and activity, rather than their profession per se.

The outlook presented offers a new research perspective and sheds new light on the functioning of the economy.

Translated by Anna Olszewska

Keywords: csr, corporate social responsibility, msr, managerial social responsibility