

Tomasz Gigol

Szkoła Główna Handlowa

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7018-4552>

Integratorzy czy stratedzy? Społecznie odpowiedzialne przywództwo w polskich przedsiębiorstwach

Streszczenie

W odpowiedzi na współczesne wyzwania zrównoważonego rozwoju oraz potrzeby społecznej odpowiedzialności biznesu zaproponowano koncepcję przywództwa społecznie odpowiedzialnego. W dotychczasowej literaturze definiuje się przywódców społecznie odpowiedzialnych z dwóch odmiennych perspektyw – jako integratorów, w obszarze zainteresowania których są wszyscy interesariusze przedsiębiorstwa, lub jako stratedgów, którzy preferują czysto rynkowe podejście do społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa. Celem artykułu jest zaprezentowanie, w jakim stopniu top menedżerowie zgadzają się z ważnością czynników środowiskowych i społecznych w codziennym zarządzaniu. W artykule przedstawiono wyniki badań wśród reprezentatywnej grupy przedstawicieli przedsiębiorstw w Polsce ($N = 543$). Wyodrębniono i opisano dwie grupy społecznie odpowiedzialnych przywódców – integratorów i stratedgów. Ta druga grupa jest liczniej reprezentowana.

Słowa kluczowe: społecznie odpowiedzialne przywództwo, społeczna odpowiedzialność biznesu, strategia
Kody klasyfikacji JEL: L20, M14

1. Wprowadzenie

Wyniki pokazują, że odpowiedzialne przywództwo staje się coraz ważniejsze zarówno w praktyce, jak i w badaniach akademickich [Saeed, Hąbek, Sujová, 2023]. Społecznie odpowiedzialne przywództwo opisano jako „orientacja lub sposób myślenia przyjęty przez osoby na stanowiskach kierowniczych w celu zaspokojenia potrzeb interesariuszy firmy. W związku z tym zajmuje się definiowaniem tych interesariuszy, oceną zasadności ich oczekiwań oraz określaniem, w jaki sposób te potrzeby, oczekiwania lub interesy mogą i powinny być najlepiej zaspokajane” [Waldman, Siegel, Stahl, 2020, s. 5]. Sprzeczne potrzeby interesariuszy stawiają liderów biznesu w sytuacji paradoksu, na ile troszczyć się o udziałowców, a w jakim stopniu brać pod uwagę pozostałych interesariuszy [Waldman, Siegel, Stahl, 2020; Waldman, Bowen, 2016; Gigol, Kreczmańska-Gigol, 2021, s. 182–187]. Wspólnym mianownikiem konceptualizacji odpowiedzialnego przywództwa jest odpowiedzialność wobec różnych grup interesariuszy [Voegtlin, Frisch, Walther, Schwab, 2020]. Jednakże różne jest podejście do zaspokajania potrzeb poszczególnych grup. Waldman i Siegel [2008] opublikowali dwugłos nad konceptualizacją społecznie odpowiedzialnego przywództwa, patrząc na nie z dwóch odmiennych perspektyw. Z jednej strony Siegel promował organizacyjne, czysto strategiczne i rynkowe podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu (*corporate social responsibility*, CSR), które w konsekwencji przyczynia się do zwiększenia zysków firmy. Z drugiej strony Waldman zaproponował włączenie tożsamości moralnej przywódcy do koncepcji przywództwa społecznie odpowiedzialnego [Waldman, Siegel, 2008]. Takich przywódców odpowiedzialnych społecznie nazwano integratorami [Waldman, Siegel, Stahl, 2020].

Autor tego artykułu uznał za interesujący problem badawczy identyfikację różnic w podejściu do CSR przez polskich menedżerów. Postawiono następujące pytanie badawcze: Którą z odmian społecznie odpowiedzialnego przywództwa charakteryzują się liderzy biznesowi w Polsce? Czy są oni integratorami czy strategami? Zaproponowano badania ilościowe na reprezentatywnej grupie polskich przedsiębiorstw ($N = 1005$). Po pierwsze, zbadano, jak duży jest wpływ czynników środowiskowych i społecznych na konkurencyjność przedsiębiorstwa w opinii zarządzających przedsiębiorstwami. Po drugie, w jakim stopniu menedżerowie zgadzają się z ważnością społecznej odpowiedzialności biznesu w codziennym zarządzaniu? Celem artykułu jest przedstawienie społecznie odpowiedzialnych polskich przywódców w podziale na strategów i integratorów.

2. Przegląd literatury

2.1. Paradoks zarządzania CSR i wynikami finansowymi przedsiębiorstwa

W opisie podejścia społecznie odpowiedzialnych przywódców do CSR w przedsiębiorstwach odwołano się do teorii paradoksów w zarządzaniu. Paradoksy zostały zdefiniowane

jako „napięcia, opozycje i sprzeczności między teoriami czy koncepcjami” [Poole, Van de Ven, 1989]. Inna definicja określa paradoksy jako „sprzeczne, ale powiązane ze sobą elementy, które istnieją jednocześnie i utrzymują się w czasie” [Smith, Lewis, 2011, s. 382]. Według Czakona [2012] paradoksy odnoszą się do sprzeczności, które oddziałują na zachowanie w organizacjach, towarzyszą decyzjom menedżerów lub też są wywoływane przez strategię przedsiębiorstw. Zjawiska organizacyjne kształtują się pod wpływem paradoksalnego napięcia pomiędzy wspieraniem lub przeciwstawianiem się danemu zjawisku [Ricciardi i in., 2022; Lewis, 2000].

Napięcia i sprzeczności występują również między potrzebą poprawiania wyników finansowych, a jednocześnie realizacją założeń społecznej odpowiedzialności biznesu w przedsiębiorstwach [Jay, 2013; Margolis, Walsh, 2003]. Paradoks w przywództwie często polega na tym, że liderzy mierzą się z bieżącymi, konkurującymi żądaniami, aby sprostać potrzebom organizacji i poszczególnym potrzebom interesariuszy [Polowczyk 2022, s. 103–104; Poole, Van de Ven, 1989]. Waldman i Bowen [2016] uznali realizację CSR w celu zwiększania zysków przy jednoczesnym dążeniu do realizacji celów moralnych jako jeden z czterech kluczowych paradoksów przywództwa. Zarządzanie paradoksami nie powinno się skupiać na jednej skrajności, ale na ich współzależności [Czakon, 2020, s. 110]. W związku z tym społecznie odpowiedzialne przywództwo również powinno w zintegrowany sposób podchodzić do wymagań dotyczących zarówno CSR w organizacji, jak i efektywności biznesu.

2.2. Społeczna odpowiedzialność biznesu

Zgodnie z propozycją McWilliamsa i Siegela [2001] zdefiniowano CSR jako „przypadki, w których firmy decydują się wyjść poza przestrzeganie przepisów i zaangażować się w działalność, która według klientów, dostawców lub pracowników przyczynia się do osiągnięcia celu społecznego”. McWilliams i Siegel [2001], którzy nakreślili ekonomiczny model CSR, opierają się na założeniu, że przedsiębiorstwa oceniają „popyt” na działalność CSR ze strony interesariuszy (np. klientów), a następnie szacują koszty i korzyści związane z zaspokojeniem tego popytu. W związku z tym dla każdej firmy istnieje optymalny poziom CSR, który można określić na podstawie analizy kosztów i korzyści. Korzyści, które mogą wynikać z CSR, obejmują większe zróżnicowanie produktów, poprawę wizerunku oraz lepsze relacje z pracownikami, klientami, dostawcami, rządem i społecznością. Można powiedzieć, że w takim podejściu CSR jest czynnikiem strategicznym, służącym poprawie jakości produktu lub usługi [Siegel, 2020]. Podobnie Argus i Samson [2021, s. 107–127] uważają, że warunkiem realizacji społecznej odpowiedzialności biznesu jest dopasowanie jej do celów strategicznych. Jednakże wiele korporacji postrzega działania w zakresie CSR jako „słuszne”, a nie mające przynieść korzyści dla akcjonariuszy [Harjoto, Jo, 2015], co wydaje się sprzeczne z samą ideą przedsiębiorczości, nastawionej na zysk i maksymalizację wartości dla udziałowców [Waldman, 2020]. Z tego powodu zaproponowano pojęcie strategicznego CSR obejmującego

takie działania CSR, które pozytywnie wpływają na wyniki finansowe przedsiębiorstwa [Vishwanathan i in., 2020]. Obejmuje on pośrednie skutki CSR dla przedsiębiorstwa, takie jak: wzmocnienie reputacji, wzajemność interesariuszy, łagodzenie ryzyka i zdolności innowacyjne, które w konsekwencji przekładają się na pozytywny wynik finansowy organizacji. Wyniki innych badań potwierdzają pogląd, że działania CSR mają wartość tylko w połączeniu z odpowiednią strategią biznesową [np. Maury, 2022].

2.3. Dwa podejścia do społecznie odpowiedzialnego przywództwa

W celu pogodzenia opisanego wcześniej dwojakiego podejścia przywódców do CSR, różniono społecznie odpowiedzialnych przywódców na strategów, którzy są zainteresowani wyłącznie najważniejszymi interesariuszami, oraz integratorów, w obszarze zainteresowania których są wszyscy interesariusze, na których wpływa przedsiębiorstwo [Waldman, Siegel, Stahl, 2020]. Zgodnie z podejściem strategicznym do społecznie odpowiedzialnego przywództwa, Siegel [2020] zauważył, że przedsiębiorstwa nie powinny angażować się w działalność CSR ze względów moralnych, etycznych lub w odpowiedzi na presję społeczną, ale raczej w odpowiedzi na uzasadnione zapotrzebowanie na praktyki „społeczne” ze strony grup (np. konsumentów), które mogą przynieść bezpośrednie korzyści dla firmy. Przywódcy mogą więc maksymalizować zyski, przyjmując jednocześnie praktyki postrzegane jako społecznie odpowiedzialne. Powyższa orientacja odpowiedzialnego przywództwa koncentruje się na wynikach i osiąganiu celów firmy, takich jak wzrost lub przewaga konkurencyjna poprzez zrozumienie i zajęcie się potrzebami kluczowych interesariuszy [Cikialuk i in., 2023; Waldman, 2011; Siegel, 2009; Waldman, Siegel, 2008]. Takie podejście skupia się na strategicznych aspektach społecznie odpowiedzialnego przywództwa [Waldman i in., 2020]. Przez innych autorów zostało ono nazwane instrumentalnym podejściem do przywództwa społecznie odpowiedzialnego [Cikialuk i in., 2023, s. 103]. Niezbędnymi elementami w strategicznym podejściu do przywództwa społecznie odpowiedzialnego jest praktyczna mądrość i paradoksalne nastawienie [Rego, e Cunha, Clegg, 2021].

Z kolei opinia, że prawdziwy społecznie odpowiedzialny przywódca to przywódca-integrator [Waldman, Siegel, Stahl, 2020], jest charakterystyczna dla wielu innych autorów [James, Priyadarshini, 2021; Pless, 2007; Maak, Pless, 2006]. Cameron [2021] uważa nawet, że przywództwo społecznie odpowiedzialne jest tożsame z przywództwem w oparciu o cnoty. Integrator nie tylko ma poczucie odpowiedzialności za wszystkich interesariuszy, ale jest też świadomy długofalowości działań CSR i wykracza poza krótkoterminową analizę kosztów i korzyści. Jest też osobiście zaangażowany w działania CSR, stając się w tym obszarze wzorem do naśladowania dla innych pracowników [Waldman, Siegel, Stahl, 2020].

2.4. Społecznie odpowiedzialne przywództwo, CSR i wyniki przedsiębiorstwa

Wielu badaczy uważa, że w dłuższej perspektywie oba podejścia mają podobne skutki i wpływają na zwiększenie wartości przedsiębiorstwa [Ye, Wang, Lu, 2021; Javed, Rashid, Hussain, Ali, 2020]. Inni uważają, że ponadprzeciętna troska o interesariuszy daje trwałą przewagę strategiczną firmie [np. Harrison, Bosse, Phillips, 2010]. Istnieją jednakże poważne argumenty przeciw tej tezie. W praktyce operacyjnej często interesy akcjonariuszy są rozbieżne z interesem dostawców lub klientów, co np. w kryzysie pandemicznym doprowadziło do zwiększonego ryzyka braku płatności lub niedostarczenia przedpłaconych towarów [Gigol, Kreczmańska-Gigol, 2021; Demir, Javorcik, 2020]. Powstałe w ten sposób dylematy zmuszają przywódców do mierzenia się z zarządzaniem paradoksem [Zhang, Waldman, Han, Li, 2015; Waldman, Bowen, 2016].

Siegel [2020] zwrócił ponadto uwagę na problem egzogeniczności wyników wcześniejszych badań o pozytywnym wpływie CSR na wyniki przedsiębiorstw. Według niego często nie wiadomo, co jest przyczyną, a co skutkiem. Metaanaliza Margolisa z zespołem [2007] nie wykazała znaczącego wpływu CSR na wyniki finansowe przedsiębiorstw. Portfolio spółek zaangażowanych w ESG nie przyniosło lepszych wycen akcji w stosunku do pozostałych spółek notowanych [Dimson, Marsh, Staunton, 2020]. Zaangażowanie w ESG nie uodporniło akcji spółek notowanych na giełdach USA na kryzys COVID-19 [Demers, Hendrikse, Joos, Lev, 2021]. Nie znaleziono dowodów na to, że CSR wpłynęła na większe zwroty z inwestycji w akcje w okresie krachu i bezpośrednio po nim [Bae, Ghoul, Gong, Guedhami, 2021]. Istnieją także badania wskazujące na negatywny wpływ CSR na wyniki przedsiębiorstwa [Kang, Lee, Huh, 2010]. Podsumowując, wyniki badań są często sprzeczne i nie znaleziono jednoznacznego potwierdzenia wpływu CSR na wyniki przedsiębiorstw [Aguilera, Waldman, Siegel, 2022; Gillan, Koch, Starks, 2021]. Wielu autorów traktuje CSR po prostu jako jeden z czynników, który należy wziąć pod uwagę w budowaniu strategii przedsiębiorstwa [Siegel, Vitaliano, 2007; Waldman, Siegel, 2008]. Husted i de Jesus Salazar [2006] wykazali, że zarówno społeczeństwo, jak i przedsiębiorstwa są w lepszej sytuacji, gdy firmy stosują strategiczne podejście do CSR. W miarę upowszechnienia oraz instytucjonalizacji CSR przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw, które ją stosują, maleje [Brower, Dacin, 2020].

3. Badania empiryczne

3.1. Pytania badawcze

W związku z dwojakim podejściem do przywództwa społecznie odpowiedzialnego starano się odnaleźć cechy różnicujące społecznie odpowiedzialnych przywódców-strategów od przywódcami-integratorów. Sformułowano poniższe pytania badawcze.

- 1) Na ile ważne w opinii liderów biznesów są czynniki rynkowe i koncentracja przedsiębiorstwa na zysku, a na ile ważne są czynniki związane ze społeczną odpowiedzialnością biznesu?
- 2) Na ile liderzy biznesu w Polsce cechują się podejściem strategicznym, a na ile podejściem zintegrowanym do CSR?

3.2. Procedura i narzędzia badawcze

Badanie przeprowadzono w lutym i marcu 2022 r. w ramach drugiej fali wieloletniego projektu badawczego *Praktyki odpowiedzialnego zarządzania*, mającego na celu identyfikację praktyk odpowiedzialnego zarządzania wśród polskich przedsiębiorstw w obszarach: całej organizacji, pracowników, partnerów/dostawców, środowiska i społeczności lokalnej [Wachowiak, Dąbrowska, Zajkowska, Sołek-Borowska, 2023]. Zastosowano technikę badawczą wspomaganego komputerowo wywiadu przy pomocy strony www (CAWI). Próba wyniosła $N = 1005$ pracowników przedsiębiorstw. Zastosowano dobór losowo-kwotowy wśród pracowników wskazanych typów przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa dobrano ze względu na wielkość przedsiębiorstwa i lokalizację (regiony GUS). Próba była reprezentatywna dla struktury podmiotowej polskiej gospodarki.

Zadano pytanie „W jakim stopniu wyróżnione poniżej czynniki wpływają na konkurencyjność Pana/i przedsiębiorstwa?”. Możliwe odpowiedzi pogrupowano według następujących grup czynników: rynkowe (sześć stwierdzeń), związane z zyskiem (jedno stwierdzenie). Dodatkowo zbadano opinię respondentów na temat wpływu czynników związanych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu na konkurencyjność, takich jak: dbałość o pracowników (dwa stwierdzenia), dbałość o środowisko naturalne (jedno stwierdzenie) oraz dbałość o lokalną społeczność (jedno stwierdzenie). Szczegółowe pytania przedstawiono na rysunku 1.

Dodatkowo przedstawiono respondentom cztery twierdzenia wskazujące na ich strategiczne (instrumentalne) podejście do CSR i odpowiedzialnego zarządzania, poprzez zadanie pytań, w jakim stopniu respondenci zgadzają się z poniższymi stwierdzeniami:

- Odpowiedzialne zarządzanie przedsiębiorstw jest głównie zabiegiem wizerunkowym.
- Dbłość przedsiębiorstw o pracowników kończy się w momencie kryzysu finansowego.
- Odpowiedzialne zarządzanie przedsiębiorstwa nie jest ważnym kryterium przy podejmowaniu decyzji przez klientów.
- Dla przedsiębiorstw najważniejszy jest zysk, a ponoszenie kosztów na ekologię należy pozostawić innym organizacjom.

Odpowiedzi na wszystkie pytania udzielano według pięciostopniowej skali Likerta: 1 – w bardzo małym, 2 – w małym, 3 – w średnim, 4 – w dużym, 5 – w bardzo dużym.

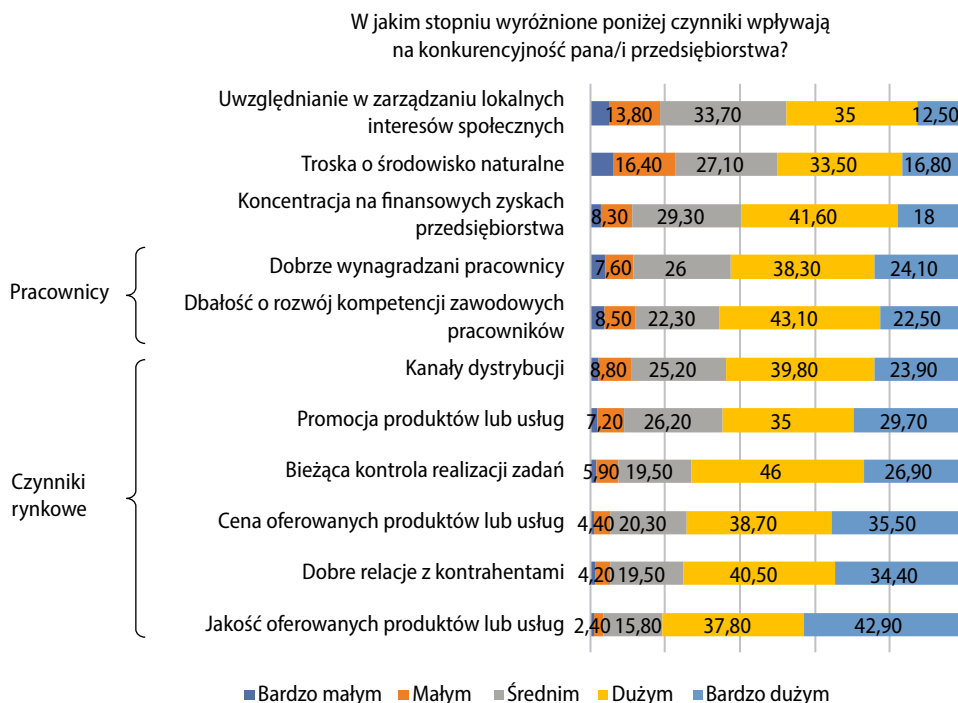
3.3. Charakterystyka respondentów

Grupa badawcza objęła 1005 celowo dobranych przedsiębiorstw na próbie reprezentatywnej dla struktury podmiotowej polskiej gospodarki małych, średnich i dużych podmiotów gospodarczych. 34% stanowiły przedsiębiorstwa produkcyjne, 47% – usługowe, a 19% handlowe. 74% respondentów pochodziło z przedsiębiorstw z przewagą kapitału polskiego. Respondentami były osoby decyzyjne w badanych przedsiębiorstwach (właściciele, zarząd, menedżerowie, kluczowi specjaliści), mające wiedzę o praktykach odpowiedzialnego rozwoju w określonych typach przedsiębiorstw. Na potrzeby niniejszego badania odrzucono odpowiedzi tych specjalistów, którzy zaznaczyli, że nie mają wpływu na zarządzanie przedsiębiorstwem. Dalsze analizy prowadzono tylko dla grupy decyzyjnej ($N = 543$). W tej grupie 48% respondentów stanowili specjaliści mający wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, 31% stanowili menedżerowie, 17% respondentów było właścicielami lub udziałowcami, a 4% respondentów było członkami zarządów.

3.4. Wyniki badania

Na rysunku 1 przedstawiono odpowiedzi respondentów na pytanie o czynniki mające wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Rysunek 1. Czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa ($N = 543$) (%)

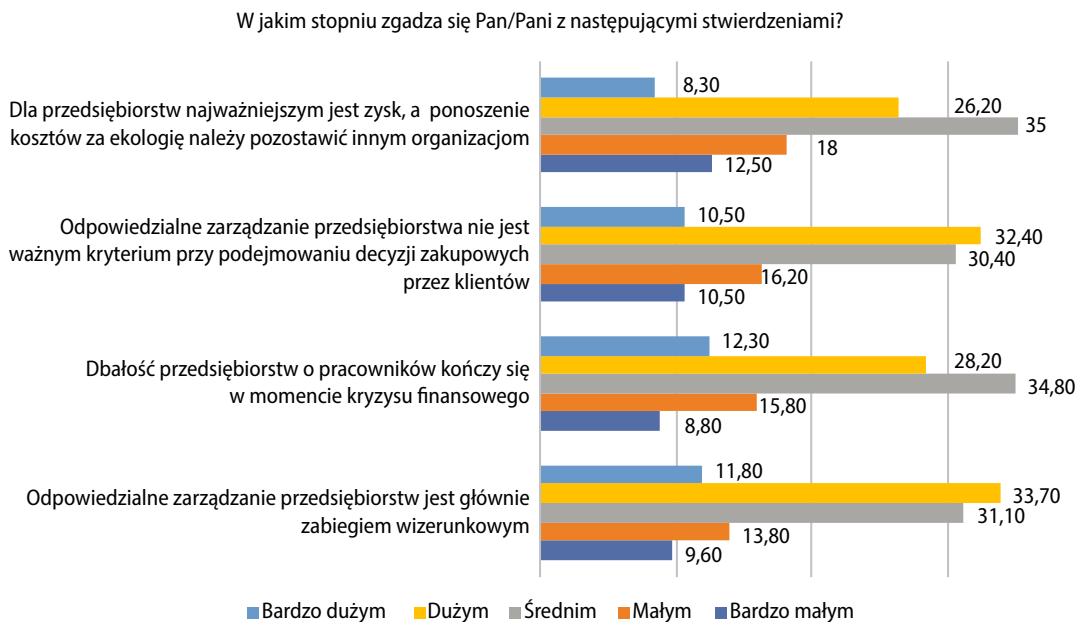


Źródło: opracowanie własne.

Wyniki wskazują, że według respondentów mających wpływ na przedsiębiorstwo najważniejsze czynniki wpływające na konkurencyjność to czynniki o charakterze rynkowym, a wśród nich wybija się jakość i cena oferowanych produktów i usług oraz dobre relacje z kontrahentami. Drugim ważnym obszarem wpływającym na konkurencyjność jest dbałość o rozwój oraz dobre wynagrodzenie pracowników. Koncentracja na zyskach znalazła się na trzecim miejscu. Z kolei mniej ważne okazały się troska o środowisko naturalne i lokalne środowisko społeczne.

Na rysunku 2 przedstawiono odpowiedzi respondentów na pytanie o ważność praktyk odpowiedzialnego zarządzania, obejmujących CSR w zarządzaniu organizacją.

Rysunek 2. Odpowiedzi na pytania dotyczące miejsca CSR w organizacji (N = 543) (%)



Źródło: opracowanie własne.

Najwięcej respondentów mających wpływ na przedsiębiorstwo uznało, że odpowiedzialne zarządzanie, uwzględniające CSR, jest głównie zabiegiem wizerunkowym. W bardzo dużym i dużym stopniu zgodziło się z tym 45,8% respondentów. Odpowiednio 42,4% respondentów uznało, że odpowiedzialne zarządzanie nie jest ważnym kryterium przy podejmowaniu decyzji. Na trzecim miejscu na poziomie 40,5% znalazły się odpowiedzi respondentów, którzy w dużym i bardzo dużym stopniu zgadzają się ze stwierdzeniem, że dbałość o pracowników kończy się w momencie kryzysu finansowego. Najmniej aprobujących odpowiedzi – na poziomie 34,5% uzyskano dla stwierdzenia, że dla przedsiębiorstw najważniejszy jest zysk, a odpowiedzialność za ekologię należy zostawić innym organizacjom.

3.4.1. Analiza zależności pomiędzy zmiennymi

W tabeli 1 przedstawiono współczynniki korelacji r Spearmana pomiędzy wskaźnikami ocen czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa a wskaźnikami odpowiedzialnego zarządzania w przedsiębiorstwach. Oznaczono korelacje istotne statystycznie.

Tabela 1. Współczynniki korelacji pomiędzy wskaźnikami ocen czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa a wskaźnikami odpowiedzialnego zarządzania w przedsiębiorstwach

Odpowiedzialne zarządzanie w przedsiębiorstwach.	Czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa				
	Czynniki rynkowe	Pracownicy	Zysk	Środowisko naturalne	Środowisko lokalne
Odpowiedzialne zarządzanie przedsiębiorstw jest głównie zabiegiem wizerunkowym.	0,076	0,138**	0,171**	0,086*	0,112**
Dbłość przedsiębiorstw o pracowników kończy się w momencie kryzysu finansowego.	-0,066	-0,045	0,150**	-0,006	0,003
Odpowiedzialne zarządzanie przedsiębiorstwa nie jest ważnym kryterium przy podejmowaniu decyzji zakupowych przez klientów.	0,032	0,083	0,159**	0,081	0,083
Dla przedsiębiorstw najważniejszym jest zysk, a ponoszenie kosztów za ekologię należy pozostawić innym organizacjom.	-0,059	-0,034	0,138**	-0,005	-0,003

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne.

Otrzymano istotne statystycznie, choć słabe, dodatnie korelacje pomiędzy stopniem, w jakim osoby badane zgadzały się ze wszystkimi analizowanymi stwierdzeniami dotyczącymi społecznie odpowiedzialnego zarządzania w przedsiębiorstwach, a ocenami zysku jako czynnika wpływającego na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Stopień, w jakim osoby badane zgadzały się ze stwierdzeniem „Odpowiedzialne zarządzanie przedsiębiorstw jest głównie zabiegiem wizerunkowym” korelował również dodatnio z ocenami czynników dotyczących pracowników, środowiska naturalnego i środowiska lokalnego jako czynników wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

4. Dyskusja wyników

Wyniki pokazane na rysunku 1 prowadzą do ostrożnego wniosku, że hierarchia czynników mających wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa ma nachylenie rynkowe, kosztem zaspokajania potrzeb środowiskowych i dotyczących społeczeństwa lokalnego. Można przyjąć, że polscy menedżerowie preferują rynkowe i bardziej strategiczne podejście do CSR w biznesie. Warto zwrócić uwagę, że duży i bardzo duży wpływ na konkurencyjność

przedsiębiorstwa czynników rynkowych, takich jak jakość i cena produktów, przyjęły odpowiednio wartości 80,7% oraz 73,2%. Z kolei respondenci uznali duży i bardzo duży wpływ czynników środowiskowych na konkurencyjność przedsiębiorstwa jedynie w 50,4%. Być może to podejście jest charakterystyczne dla polskiego modelu gospodarki [Boesso, Fryzel, Ghitti, 2023; Wachowiak i in., 2023].

Wyniki opisane na rysunku 2 można zinterpretować jako liczbę menedżerów, właścicieli, członków zarządu i specjalistów mających wpływ na przedsiębiorstwo w podziale na społecznie odpowiedzialnych przywódców-strategów oraz przywódców-integratorów. Liczba strategów jest w przedziale 34,5–45,8%. 34,5% respondentów odpowiada na pytanie o ekologię w stylu liberalnego, friedmanowskiego stwierdzenia, że „jedyną moralną powinnością przedsiębiorstwa jest przynoszenie zysku” [Husted, de Jesus Salazar, 2006]. Zarazem można szacować, że liczba społecznie odpowiedzialnych przywódców-integratorów waha się w przedziale 23,4–30,5% (rysunek 2). Odpowiedzi „zgadzam się w stopniu średnim” nie uwzględniono w szacunkach. Powyższą interpretację wspierają wyniki zaprezentowane w tabeli 1. Przedstawiają one istotną statystycznie korelację między opinią o ważności zysku jako czynnika wpływającego na konkurencyjność przedsiębiorstwa a aprobatą dla strategicznego traktowania społecznie odpowiedzialnego zarządzania.

Warto nadmienić, że nie ma prawie badań na temat społecznie odpowiedzialnych przywódców w Polsce. Jedynie wyniki badań Zalesnej [2019] wskazały na istotny wpływ przywództwa etycznego menedżerów na poziom CSR w zarządzanych przez nich przedsiębiorstwach. Można powiedzieć, że etyczny przywódca jest przykładem społecznie odpowiedzialnego przywództwa zintegrowanego, podobnie jak przywództwa służebnego [Gigol, Kreczmańska-Gigol, Pajewska-Kwaśny, 2021].

5. Podsumowanie

Na podstawie wyników badań można wyciągnąć ostrożny wniosek, że w polskich przedsiębiorstwach dominuje postawa społecznie odpowiedzialnych przywódców-strategów. Świadczą o tym zarówno dominacja odpowiedzi wskazujących na rynkowe czynniki wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstw, jak również dominacja pozytywnych wskazań na stwierdzenia z rysunku 1 o nastawieniu na zysk, nieliczeniu się z pracownikami w obliczu kryzysu, uznanie CSR za sprawę wizerunkową oraz pragmatyczną, biznesową konstatację, że klienci nie kierują się w swoich decyzjach zakupowych społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa. Tę tezę wspiera korelacja między tymi odpowiedziami a uznaniem przez respondentów zysku jako ważnego czynnika konkurencyjności, co nie zawsze jest charakterystyczne dla zintegrowanego podejścia do społecznie odpowiedzialnego przywództwa [Pless, 2007]. Od strony teoretycznej artykuł wpisuje się w dyskusję nad koncepcją przywództwa zrównoważonego [Eustachio, Caldana, Leal Filho, 2023].

Ograniczeniem tego badania jest nieuwzględnienie wpływu społecznie odpowiedzialnych przywódców-integratorów i przywódców-strategów na faktyczne wdrażanie CSR w badanych organizacjach. Takie badanie wymagałoby poznania taktyki i motywów wprowadzania konkretnych działań z obszaru CSR w organizacji, bo przecież rosnąca liczba regulacji jako motyw do implementacji różnych praktyk społecznie odpowiedzialnego zarządzania wyłącza je z klasycznej definicji CSR [McWilliams, Siegel, 2001]. Niniejsze badanie nie uwzględnia też społecznie nieodpowiedzialnych przywódców. Wydaje się, że w celu pokonania tych ograniczeń należałoby przeprowadzić badania jakościowe, w oparciu o studia przypadków. Warto rozważyć takie badania w przyszłości, żeby rozwinąć zagadnienie społecznie odpowiedzialnych przywódców. Można wtedy głębiej wniknąć w motywacje, przekonania i strategię działań dotyczących CSR w organizacjach.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Argus, D., Samson, D. (2021). *Strategic Leadership For Business Value Creation*. Singapore: Palgrave Macmillan.
2. Cameron, K. (2021). Responsible leadership as virtuous leadership. W: *Responsible leadership (2nd ed.)*, N.M. Pless, T. Maak (eds.). London: Routledge. DOI: 10.4324/b22741.
3. Czakon, W. (2020). *Krótkowzroczność strategiczna menedżerów*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
4. Gigol, T., Kreczmańska-Gigol, K. (2021). *Kryzys COVID-19 a zachowania spółek Skarbu Państwa*. Warszawa: PTE.
5. Maak, T., Pless, N.M. (2006). Responsible leadership: A relational approach. W: *Responsible leadership* (s. 33–54), T. Maak, N.M. Pless (eds.). London: Routledge.
6. Polowczyk, J. (2022). *Paradoksy w zarządzaniu strategicznym. Podejście ewolucyjno-behawioralne*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu.
7. Rego, A., e Cunha, M.P., Clegg, S. (2021). Exploring the paradoxical nature of responsible leadership. W: *Responsible leadership* (s. 227–244), N.M. Pless, T. Maak (eds.). London: Routledge.
8. Wachowiak, P., Dąbrowska, A., Zajkowska, M., Sołek-Borowska, C. (eds.). (2023). *Responsible Management and Sustainable Consumption: Creating a Consumer and Enterprise Social Responsibility Index (1st ed.)*. New York: Routledge. DOI: 10.4324/9781003391845.

Artykuły naukowe

1. Aguilera, R.V., Waldman, D.A., Siegel, D.S. (2022). Responsibility and Organization Science: Integrating Micro and Macro Perspectives, *Organization Science*, 33(1), s. 483–494. DOI: 10.1287/orsc.2021.1518.
2. Bae, K.H., El Ghouli, S., Gong, Z.J., Guedhami, O. (2021). Does CSR Matter in Times of Crisis? Evidence from the COVID-19 Pandemic, *Journal of Corporate Finance*, 67, 101876. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2020.101876.

3. Boesso, G., Fryzel, B., Ghitti, M. (2023). Corporate Social Responsibility and Comparative Capitalism Frameworks: Evidence from the United States, Poland, and Italy, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(2), s. 531–547. DOI: 10.1002/csr.2372.
4. Czakon, W. (2012). Równowaga a wzrost. – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu, *Przegląd Organizacji*, 10, s. 7–10.
5. Demers, E., Hendrikse, J., Joos, P., Lev, B. (2021). ESG Did Not Immunize Stocks During the COVID-19 Crisis, but Investments in Intangible Assets Did, *Journal of Business Finance & Accounting*, 48 (3–4), s. 433–462. DOI: 10.1111/jbfa.12523.
6. Dimson, E., Marsh, P., Staunton, M. (2020). Divergent ESG ratings, *The Journal of Portfolio Management*, 47(1), s. 75–87. DOI: 10.3905/jpm.2020.1.175.
7. Eustachio, J.H.P. P., Caldana, A.C.F., Leal Filho, W. (2023). Sustainability Leadership: Conceptual Foundations and Research Landscape, *Journal of Cleaner Production*, 415, 137761. DOI: 10.1016/j.jclepro.2023.137761.
8. Gigol, T., Kreczmanska-Gigol, K., Pajewska-Kwasny, R. (2021). Socially Responsible Leadership's Impact on Stakeholder Management, Staff Job Satisfaction and Work Engagement, *European Research Studies Journal*, 24 (Special Issue 4), s. 775–805. DOI: 10.35808/ERSJ/2805.
9. Gillan, S.L., Koch, A., Starks, L.T. (2021). Firms and Social Responsibility: A Review of ESG and CSR Research in Corporate Finance, *Journal of Corporate Finance*, 66, 101889. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2021.101889.
10. Harjoto, M.A., Jo, H. (2015). Legal vs. Normative CSR: Differential Impact on Analyst Dispersion, Stock Return Volatility, Cost of Capital, and Firm Value, *Journal of Business Ethics*, 128, s. 1–20. DOI: 10.1007/s10551-014-2082-2.
11. Harrison, J.S., Bosse, D.A., Phillips, R.A. (2010). Managing for Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, and Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, 31(1), s. 58–74. DOI: 10.1002/smj.801.
12. Husted, B.W., de Jesus Salazar, J. (2006). Taking Friedman Seriously: Maximizing Profits and Social Performance, *Journal of Management Studies*, 43(1), s. 75–91. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2006.00583.x.
13. James, K.V., Priyadarshini, R.G. (2021). Responsible Leadership: A New Paradigm for Organizational Sustainability, *Management and Labour Studies*, 46(4), s. 452–470. DOI: 10.1177/0258042X211005325.
14. Javed, M., Rashid, M.A., Hussain, G., Ali, H.Y. (2020). The Effects of Corporate Social Responsibility on Corporate Reputation and Firm Financial Performance: Moderating Role of Responsible Leadership, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(3), s. 1395–1409. DOI: 10.1002/csr.1892.
15. Jay, J. (2013). Navigating Paradox as a Mechanism of Change and Innovation in Hybrid Organizations, *Academy of Management Journal*, 56(1), s. 137–159. DOI: 10.5465/amj.2010.0772.
16. Kang, K.H., Lee, S., Huh, C. (2010). Impacts of Positive and Negative Corporate Social Responsibility Activities on Company Performance in the Hospitality Industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), s. 72–82. DOI: 10.1016/j.ijhm.2009.05.006.
17. Lewis, M.W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide, *Academy of Management Review*, 25(4), s. 760–776. DOI: 10.5465/amr.2000.3707712.

18. Margolis, J.D., Elfenbein H.A., Walsh J.P. (2007). *Does it pay to be good? A Meta-analysis and redirection of research on the relationship between corporate social and financial performance*. Niepublikowany dokument roboczy.
19. Margolis, J.D., Walsh, J. (2003). Misery Loves Company: Rethinking Social Initiatives by Business, *Administrative Science Quarterly*, 48(2), s. 268–305. DOI: 10.2307/3556659.
20. Maury, B. (2022). Strategic CSR and Firm Performance: The Role of Prospector and Growth Strategies, *Journal of Economics and Business*, 118, 106031. DOI: 10.1016/j.jeconbus.2021.106031.
21. McWilliams, A., Siegel, D. (2001). Corporate Social Responsibility: A Theory of the Firm Perspective, *Academy of Management Review*, 26(1), s. 117–127. DOI: 10.5465/amr.2001.4011987.
22. Pless, N.M. (2007). Understanding Responsible Leadership: Roles Identity and Motivational Drivers, *Journal of Business Ethics*, 74(4), s. 437–456. DOI: 10.1007/s10551-007-9518-x.
23. Poole, M.S., Van de Ven, A. (1989). Using Paradox to Build Management and Organizational Theory, *Academy of Management Review*, 14(4), s. 562–578. DOI: 10.5465/amr.1989.4308389.
24. Ricciardi, F., Zardini, A., Czakon, W., Rossignoli, C., Kraus, S. (2022). Revisiting the Cooperation – Competition Paradox: A Configurational Approach to Short-and Long-Term Cooperation Performance in Business Networks, *European Management Journal*, 40(3), s. 320–331. DOI: 10.1016/j.emj.2021.07.002.
25. Saeed, F., Hąbek, P., & SUJOVÁ, E. (2023). Responsible Leadership: Bibliometric Analysis Using Scopus Database. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie/Politechnika Śląska*, 179, s. 503–518. DOI: 10.29119/1641-3466.2023.179.26.
26. Siegel, D.S. (2009). Green Management Matters Only if it Yields More Green: An Economic/Strategic Perspective, *Academy of Management Perspectives*, 23(3), s. 5–16. DOI: 10.5465/amp.2009.43479260.
27. Siegel, D.S. (2020). Why Do Corporations Decide to Do Good?, *Journal of Economics, Management and Religion*, 1(01), 2050003. DOI: 10.1142/S2737436X2050003X.
28. Siegel, D.S., Vitaliano, D.F. (2007). An Empirical Analysis of the Strategic Use of Corporate Social Responsibility, *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), s. 773–792. DOI: 0.1111/j.1530-9134.2007.00157.x.
29. Smith, W.K., Lewis, M.W. (2011) ‘Toward a Theory of Paradox: a Dynamic Equilibrium Model of Organizing’, *Academy of Management Review*, 36(2), s. 381–403. DOI: 10.5465/amr.2009.0223.
30. Vishwanathan, P., van Oosterhout, H., Heugens, P.P., Duran, P., Van Essen, M. (2020). Strategic CSR: A Concept Building Meta-Analysis, *Journal of Management Studies*, 57(2), s. 314–350. DOI: 10.1111/joms.12514.
31. Voegtlin, C., Frisch, C., Walther, A., Schwab, P. (2020). Theoretical Development and Empirical Examination of a Three-Roles Model of Responsible Leadership, *Journal of Business Ethics*, 167, s. 411–431. DOI: 10.1007/s10551-019-04155-2.
32. Waldman, D.A. (2011). Moving Forward with the Concept of Responsible Leadership: Three Key Caveats to Guide Theory and Research, *Journal of Business Ethics*, 98, s. 75–83. DOI: 10.1007/s10551-011-1021-8.
33. Waldman, D.A., Bowen, D.E. (2016). Learning to Be a Paradox-Savvy Leader, *Academy of Management Perspectives*, 30(3), s. 316–327. DOI: 10.5465/amp.2015.007.

34. Waldman, D.A., Siegel, D. (2008). Defining the Socially Responsible Leader, *The Leadership Quarterly*, 19(1), s. 117–131. DOI: 10.1016/j.leaqua.2007.12.008.
35. Waldman, D.A., Siegel, D.S., Stahl, G.K. (2020). Defining the Socially Responsible Leader: Revisiting Issues in Responsible Leadership, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 27(1), s. 5–20. DOI: 10.1177/1548051819872201.
36. Ye, M., Wang, H., Lu, W. (2021). Opening the “Black Box” Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: From a Critical Review on Moderators and Mediators to an Integrated Framework, *Journal of Cleaner Production*, 313, 127919. DOI: 10.1016/j.jclepro.2021.127919.
37. Zaleśna, A. (2019). Przywództwo etyczne i społeczna odpowiedzialność organizacji – wyniki badań, *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 51(1), s. 145–156.
38. Zhang, Y., Waldman, D.A., Han, Y.L., Li, X.B. (2015). Paradoxical Leader Behaviors in People Management: Antecedents and Consequences, *Academy of Management Journal*, 58(2), s. 538–566. DOI: 10.5465/amj.2012.0995.

Integrators or strategists? Socially responsible leadership in Polish companies

Abstract

In response to the contemporary challenges of sustainable development and the needs of corporate social responsibility, the concept of socially responsible leadership has been proposed. In the literature to date, socially responsible leaders are defined from two different perspectives – as integrators, whose area of interest includes all stakeholders of the company, or as strategists who prefer a strictly market-based approach to corporate social responsibility. The purpose of the article is to present to what extent top managers agree with the importance of environmental and social factors in everyday management. The article presents the results of a survey among a representative group of representatives of enterprises in Poland ($N = 543$). Two groups of socially responsible leaders – integrators and strategists – were identified and described. The second group is more numerously represented.

Keywords: socially responsible leadership, corporate social responsibility, strategy
