

Aleksandra Zaleśna*

2.1

Przywództwo służebne i etyczne oraz CSR. Wyniki badań

Streszczenie

Celem badań prezentowanych w opracowaniu było ustalenie, czy istnieje związek między przywództwem etycznym i służebnym a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa (*Corporate Social Responsibility* – CSR) oraz jaki jest związek między przywództwem (etycznym i służebnym) a poszczególnymi wymiarami CSR. Badanie ilościowe przeprowadzono metodą sondażu, na próbie dogodnej wśród 124 studentów na jednej z uczelni biznesowych w Warszawie. Rezultaty badań potwierdzają związek między przywództwem etycznym i służebnym a realizacją koncepcji CSR przez przedsiębiorstwo, przy czym silniejszy jest związek między przywództwem służebnym a prawnym, etycznym i filantropijnym wymiarem CSR, niż to jest w przypadku przywództwa etycznego.

Słowa kluczowe: przywództwo etyczne, przywództwo służebne, społeczna odpowiedzialność organizacji

* Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach, ORCID: 0000-0003-4219-8126

Servant and Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: An Empirical Research

Abstract

The aim of the research presented in this paper was to examine the relationship between ethical leadership, servant leadership and corporate social responsibility (CSR). This study also examined those relationships with respect to different CSR dimensions: economic, legal, ethical, and philanthropic. 124 students from a business university were surveyed. The results indicate that ethical leadership and servant leadership positively relate to CSR. In addition, this study reveals a stronger relationship between servant leadership for legal, ethical, and philanthropic CSR than that of ethical leadership.

Keywords: ethical leadership, servant leadership, corporate social responsibility

Wprowadzenie

Przywódców spotyka się niemal na każdym szczeblu hierarchii organizacyjnej¹. Pytanie tylko, jacy są to przywódcy i jaki wywierają wpływ na organizacje. Czy są to przywódcy destrukcyjni², czy też życzliwie nastawieni do innych? Czy są oni etyczni, czy nieetyczni³?

Na świecie wzrasta liczba prezesów, którzy tracą swoje stanowiska z powodu nieprzestrzegania etyki w organizacji – w skali globalnej w latach 2007–2011 ich odsetek wynosił 3,9%, w latach 2012–2016 wzrósł do 5,3%⁴. Od menedżerów oczekuje się postępowania w sposób etyczny. W badaniach opinii 195 liderów z 30 globalnych organizacji, zlokalizowanych w 15 krajach na świecie, dla 67% z nich najważniejszą kompetencją liderów jest posiadanie wysokich etycznych i moralnych standardów⁵. Jest to istotne

¹ J.M. Kouzes, B.Z. Posner, *Przywódtwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 302.

² B. Schyns, J. Schilling, *How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-analysis of Destructive Leadership and its Outcomes*, "The Leadership Quarterly" 2013, no. 24, s. 138.

³ J. Szczupaczyński, *Transformacyjny wymiar etycznego przywództwa w opinii polskich menedżerów*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 3, s. 35–39; A. Lewicka-Strzałecka, *Etyczny wymiar przywództwa w biznesie: dwa bieguny*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 65–83.

⁴ P.-O. Karlsson, D. Aguirre, K. Riverra, *Are CEOs Less Ethical than in the Past?*, "Strategy+Business" 2017, no. 87, https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/sb87_17208_Are_CEOs_Less_Ethical_Than_in_the_Past.pdf

⁵ S. Giles, *The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World*, "Harvard Business Review" 2016, https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom

w kontekście realizacji przez przedsiębiorstwo koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu (*Corporate Social Responsibility* – CSR).

Stosowanie koncepcji CSR powinno przynieść organizacji takie korzyści, jak: pozyskanie zaufania inwestorów⁶, bycie atrakcyjnym pracodawcą, budowanie zadowolenia klienta, uzyskanie przewagi konkurencyjnej⁷.

Wspomniane korzyści raczej się nie pojawią, jeśli działania prezesa są wątpliwe moralnie i poczynania w zakresie CSR są podejmowane na pokaz, tj. faworyzowani są interesariusze zewnętrzni (akcjonariusze, społeczność lokalna), a nie interesariusze wewnętrzni (pracownicy)⁸. Tak niespójne strategie CSR są postrzegane przez pracowników jako hipokryzja⁹. W tym świetle ważna pozostaje kwestia przywództwa i związanego z nim podejścia do pracowników.

W literaturze prezentowane są różne poglądy na temat przywództwa w kontekście CSR. Wymienia się przykładowo przywództwo etyczne¹⁰, organiczne¹¹, odpowiedzialne¹², transformacyjne¹³, służebne¹⁴. Ze względu na ramy opracowania w dalszej części analizowane są dwa rodzaje przywództwa: etyczne i służebne.

Pierwszym pytaniem badawczym jest to: (1) czy istnieje związek między przywództwem etycznym i służebnym a społeczną odpowiedzialnością organizacji? Warto rozpoznać, czy istnieją takie związki w praktyce organizacyjnej w Polsce. Zagadnienie przywództwa służebnego na gruncie polskim jest słabo rozpoznane¹⁵. Etyka zaś nie jest postrzegana jako atrybut skutecznego przywódcy. W przeciwieństwie do wspomnianych

⁶ A.B. Carroll, *Carroll's Pyramid of CSR: Taking Another Look*, "International Journal of Corporate Social Responsibility" 2016, no. 1, s. 3.

⁷ S.P. Saeidi, S. Sofian, P. Saeidi, S.P. Saeidi, S.A. Saeidi, *How Does Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Competitive Advantage, Reputation, and Customer Satisfaction*, "Journal of Business Research" 2015, vol. 68, no. 2, s. 347.

⁸ B. Ogunfowora, M. Stackhouse, W.-Y. Oh, *Media Depictions of CEO Ethics and Stakeholder Support of CSR Initiatives: The Mediating Roles of CSR Motive Attributions and Cynicism*, "Journal of Business Ethics" 2018, vol. 150, no. 2, s. 525–540.

⁹ S. Scheidler, L.M. Edinger-Schons, J. Spanjol, J. Wieseke, *Scrooge Posing as Mother Teresa: How Hypocritical Social Responsibility Strategies Hurt Employees and Firms*, "Journal of Business Ethics" 2019, vol. 157, no. 2, s. 339.

¹⁰ B. Rok, *Czy przywództwo etyczne w działalności gospodarczej jest możliwe?*, "Prakseologia" 2009, nr 149, s. 190; Lewicka-Strzałecka, *op.cit.*, s. 65.

¹¹ B. Rok, 2009, *op.cit.*, s. 202.

¹² N.M. Pless, T. Maak, D.A. Waldman, *Different Approaches towards Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders*, "Academy of Management Perspectives" 2012, vol. 26, no. 4, s. 51.

¹³ J. Szczupaczyński, *op.cit.*, 2011; S. Du, V. Swaen, A. Lindgreen, S. Sen, *The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility*, "Journal of Business Ethics" 2013, vol. 114, no. 1, s. 155–169.

¹⁴ D. van Dierendonck, *Servant Leadership: A Review and Synthesis*, "Journal of Management" 2011, vol. 37, no. 4, s. 1233.

¹⁵ B. Bombała, *Zagadnienie upelnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2010, nr 1, s. 123–132; D. Mroczkowska, *Motywowanie pracowników w aspekcie przywództwa służebnego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3–4, s. 65–73.

już badań przeprowadzonych wśród liderów z globalnych przedsiębiorstw¹⁶ w polskich warunkach takie atrybuty liderów, jak uczciwość, wiarygodność i autorytet moralny są wymieniane dopiero na czwartym miejscu¹⁷.

Postawiono kolejne pytanie badawcze: (2) który rodzaj przywództwa – etyczne czy służebne – ma znaczenie dla realizacji idei CSR w przedsiębiorstwie? Ściślej, który rodzaj przywództwa ma znaczenie dla poszczególnych aspektów CSR? Dotychczas nie badano, czy związek przywództwa z poszczególnymi aspektami CSR jest jednakowy, czy też zróżnicowany.

Charakterystyka przywództwa etycznego i służebnego

Przywództwo etyczne w ujęciu M. Browna, L. Treviño i D.A. Harrisona to demonstrowanie przez lidera właściwego zachowania poprzez działania osobiste i relacje międzyludzkie oraz promowanie takiego zachowania wśród naśladowców poprzez komunikację, wzmocnienie (nagradzanie właściwych zachowań) i podejmowanie sprawiedliwych decyzji¹⁸.

A. Lewicka-Strzałecka rozwija tę charakterystykę, dodając, że przywódcy etyczni: ucieleśniają przyjęte cele i wartości organizacji, są zorientowani raczej na sukces organizacji niż osobiste korzyści, wspierają rozwój ludzi, prowadzą żywą debatę na temat standardów etycznych, umożliwiają pracownikom wyrażanie sprzeciwu wobec nieetycznych praktyk czy decyzji przełożonych, podejmują trudne wyzwania biznesowe, wykorzystując do tego wyobraźnię moralną¹⁹.

Przywódcy etyczni kształtują kulturę etyczną w organizacji²⁰. Co więcej, silne przywództwo etyczne w kontekście CSR w istotny sposób wpływa na budowanie reputacji organizacji²¹. Tak się nie dzieje w przypadku słabego przywództwa etycznego²².

Termin „przywództwo służebne” wprowadził do literatury R.K. Greenleaf w latach 70. XX wieku²³. Przywódca służebny nie jest zainteresowany jedynie celami organiza-

¹⁶ S. Giles, *op.cit.*, 2016.

¹⁷ Ł. Haromszki, *Expected Features and the Behavior of Talented Leaders in the Three Sectors of the Polish Economy in Context with Other Central-Eastern European Countries*, „Journal of Intercultural Management” 2014, vol. 6, no. 4, s. 93.

¹⁸ M.E. Brown, L.K. Treviño, D.A. Harrison, *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2005, vol. 97, no. 2, s. 120.

¹⁹ A. Lewicka-Strzałecka, *op.cit.*, s. 74–81.

²⁰ L.-Z. Wu, H.K. Kwan, F.H. Yim, R.K. Chiu, X. He, *CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model*, *Journal of Business Ethics*, vol. 130, no. 4, s. 827.

²¹ Y. Zhu, L.-Y. Sun, A.S.M. Leung, *Corporate Social Responsibility, Firm Reputation, and Firm Performance: The Role of Ethical Leadership*, „Asia Pacific Journal of Management” 2014, vol. 31, no. 4, s. 937.

²² *Ibidem*.

²³ D. van Dierendonck, *op.cit.*, s. 1229.

cji, lecz zwraca uwagę na potrzeby jej zwolenników, stwarzając im możliwości rozwoju w ramach organizacji²⁴. Według T. Oleksyna „być przywódcą to działać dla dobra innych, być powodowanym nie własnym ego, ale życzliwością wobec innych i pragnieniem ich dobrostanu”²⁵. Według nowej definicji przywództwo służebne jest zorientowane na innych, przejawia się w tym, że potrzeby i zainteresowania zwolenników traktowane są priorytetowo, a troska jest ukierunkowana na innych w organizacji i w społeczności²⁶.

D. van Dierendonck²⁷ zaproponował teoretyczny model przywództwa służebnego, który następnie zoperacjonalizował w badaniach z I. Nuijten²⁸. Model ten obejmuje osiem wymiarów: uprawomocnienie, stanie z boku (*standing back*), odpowiedzialność, okazywanie akceptacji (w tym zdolność do wybaczenia), odwagę, autentyczność, pokorę i włodarstwo (*stewardship*). W tabeli 2.1.1 zaprezentowano krótką charakterystykę poszczególnych wymiarów.

D. van Dierendonck²⁹ wskazywał związek przywództwa służebnego z ideą CSR, ale nie analizował go w badaniach z I. Nuijten. W niedawno opublikowanym przeglądzie literatury na temat przywództwa służebnego przytoczono jedno badanie, które łączy tego rodzaju przywództwo z kwestią CSR i dzieleniem się wiedzą³⁰.

Koncepcje przywództwa etycznego i służebnego są do siebie podobne. Istnieje związek przywództwa etycznego ze służebnym w pięciu jego wymiarach. Są to: uprawomocnienie, skromność, pokora i włodarstwo oraz autentyczność³¹. Pozostałe wymiary odróżniają przywództwo służebne od etycznego. Są to: akceptacja i wskazywanie kierunku³².

W przekonaniu Autorki niniejszego opracowania warto analizować obie koncepcje przywództwa jednocześnie, gdyż wzajemnie się uzupełniają. Przywództwo etyczne w ujęciu M. Browna i współpracowników to normatywne podejście, które skupia się na kwestii właściwego postępowania członków organizacji³³. Przywódca etyczny dyscyplinuje pracowników, którzy nie przestrzegają standardów etycznych, ale to przywódca służebny dzięki swojej akceptacji i zdolności do wybaczenia tworzy atmosferę zaufania i wydobywa z ludzi to, co najlepsze³⁴.

²⁴ D. van Dierendonck, I. Nuijten, *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*, "Journal of Business and Psychology", 2011, vol. 26, no. 3, s. 249.

²⁵ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018, s. 141.

²⁶ N. Eva, M. Robin, S. Sendjayac, D. van Dierendonck, R.C. Liden, 2019, *Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research*, "The Leadership Quarterly" 2019, vol. 30, no. 1, s. 114.

²⁷ D. van Dierendonck, *op.cit.*

²⁸ D. van Dierendonck, I. Nuijten, *op.cit.*, s. 251–252.

²⁹ D. van Dierendonck, *op.cit.*, s. 1233.

³⁰ za: N. Eva *et al.*, *op.cit.*, s. 123.

³¹ D. van Dierendonck, I. Nuijten, *op.cit.*, s. 259.

³² N. Eva *et al.*, *op.cit.*, s. 113.

³³ D. van Dierendonck, *op.cit.*, s. 1236.

³⁴ M.E. Brown *et al.*, *op.cit.*, s. 117.

Tabela 2.1.1.
Charakterystyka przywództwa służebnego

Wymiary przywództwa służebnego	Opis postawy przywódcy
Uprawnomocnienie (<i>empowerment</i>)	Wspiera pracowników w rozwoju ich umiejętności, stwarza im możliwość podejmowania samodzielnych decyzji
Skromność, stanie z boku (<i>standing back</i>)	Cieszy się sukcesami swoich pracowników. Stawia ich na pierwszym miejscu. Nie przypisuje sobie zasług innych ludzi
Odpowiedzialność (<i>accountability</i>)	Jasno informuje pracowników i zespoły o oczekiwaniach co do wyników organizacji. Jednocześnie, okazując im zaufanie, daje swobodę w osiągnięciu celów
Akceptacja (<i>interpersonal acceptance</i>)	Wybacza pracownikom ich błędy i porażki, umie również o nich zapominać. Tworzy atmosferę zaufania i akceptacji
Odwaga (<i>courage</i>)	Kwestionuje utarte schematy postępowania. Podejmuje ryzyko i poszukuje nowych rozwiązań dla obecnych problemów
Autentyczność (<i>authenticity</i>)	Postępuje zgodnie z tym, co myśli i czuje. Jest wierny swoim przekonaniom, zarówno prywatnie, jak i publicznie
Pokora (<i>humility</i>)	Przedstawia własne osiągnięcia i talenty we właściwej perspektywie. Przyjmuje krytykę i wyciąga z niej wnioski. Uznaje swoje ograniczenia. Zna swoje mocne i słabe strony
Włodarstwo (<i>stewardship</i>)	Przyjmuje odpowiedzialność za organizację. Stanowi wzór do naśladowania. Zachęca innych do działania we wspólnym interesie

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. van Dierendonck, I. Nuijten, *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*, "Journal of Business and Psychology" 2011, vol. 26, no. 3, s. 251–252.

Zależności między przywództwem etycznym i służebnym a CSR

Ekonomiczny wymiar CSR to podstawowy wymóg w odniesieniu do każdego biznesu. Przedsiębiorstwo powinno być zdolne do utrzymania się, dlatego też jego działalność powinna być zyskowna. To wzbudza zainteresowanie inwestorów³⁵. W nawiązaniu do włodarstwa jako jednego z wymiarów przywództwa służebnego rolą przywódcy powinna być dbałość o wyniki organizacji jako całości i zachęcanie innych do działania we wspólnym interesie. Przywództwo etyczne również może się kojarzyć z ekonomicznym wymiarem CSR. Gdy kierownictwo nie dba o konkurencyjność przedsiębiorstwa, to pracownicy tracą miejsca pracy³⁶. Byłoby to nieodpowiedzialne postępowanie ze strony kierownictwa organizacji.

³⁵ A.B. Carroll, *op.cit.*, s. 3.

³⁶ A. Cadbury, *Ethical Managers Make their Own Rules*, "Harvard Business Review" 1987, vol. 65, no. 5, s. 72.

Zdaniem J.A. Pearce'a II w literaturze często nie rozróżnia się etyki od praworządności³⁷. W rzeczywistości wartości charakterystyczne dla obu zjawisk wyrastają z odmiennych źródeł. Poczucie praworządności kształtowane jest na podstawie prawa stanowionego przez parlament, zaś etyka opiera się na wartościach moralnych kształtowanych przez religię, tradycje kulturowe, sytuację ekonomiczno-społeczną. Etyka biznesu z kolei opiera się na przekonaniach członków organizacji co do wartości istotnych w miejscu pracy³⁸. Dlatego zdaniem J. Pearce'a II należy rozróżnić kategorie praworządności od etyki³⁹. Również badania J. Szczupaczyńskiego pozwalają dostrzec różne podejścia menedżerów do etyki, jak na przykład: etyczny profesjonalizm (naturalną postawą dla menedżera jest bycie etycznym) czy technokratyczny legalizm (nacisk na przestrzeganie prawa)⁴⁰. W związku z tym należy rozróżnić poszczególne aspekty CSR – wymiar prawny i etyczny – i ich związek z przywództwem menedżerów.

Wymiar filantropijny CSR odnosi się do działań dobrowolnych, które przedsiębiorstwo podejmuje nie z pobudek altruistycznych, lecz celem wzmocnienia reputacji i kształtowania wizerunku organizacji jako „dobrego obywatela”⁴¹. Przywódca etyczny, w ujęciu M. Browna i współpracowników słucha tego, co ludzie mają do powiedzenia, jak również rozważa to, w jaki sposób przedsiębiorstwo osiąga sukces⁴². Można zatem założyć, że przywódca etyczny będzie brał pod uwagę oczekiwania różnych interesariuszy organizacji. Przywódca służebny może zachęcać innych do działania (władarstwo) i stwarzać pracownikom pole do wykazywania inicjatyw (*empowerment*) na rzecz rozwiązywania problemów społeczności lokalnej.

Choć koncepcję CSR należy traktować kompleksowo, to nie stanowi ona jednolitej całości. Stąd za zasadne należy uznać rozważania, jak kształtuje się związek przywództwa z poszczególnymi aspektami CSR⁴³.

Metoda badawcza

Badanie ilościowe przeprowadzono na próbie okolicznościowej, wśród studentów kierunku zarządzanie w jednej z uczelni w Warszawie. Rozdano 153 kwestionariusze ankiety. Do dalszych analiz przyjęto 124 prawidłowo wypełnione kwestionariusze. Wśród

³⁷ J.A. Pearce II, *Using Social Identity Theory to Predict Managers' Emphases on Ethical and Legal Values in Judging Business Issues*, "Journal of Business Ethics" 2013, no. 112, s. 498.

³⁸ *Ibidem*, s. 498.

³⁹ *Ibidem*.

⁴⁰ J. Szczupaczyński, *op.cit.*

⁴¹ A.B. Carroll, *op.cit.*, s. 4.

⁴² M. Brown *et al.*, *op.cit.*, s. 125.

⁴³ A.B. Carroll, *op.cit.*, s. 6.

badanych 66,9% stanowiły kobiety. Odsetek respondentów w wieku do 24 lat wynosił 22,6%, w wieku 25–29 lat – 51,6%, w wieku 30 lat i więcej odsetek ten wynosił 25,8%. Wśród badanych przeciętny staż pracy ogółem wynosił 8,2 lat (odchylenie standardowe 5,7 lat). Spośród ogółu badanych 65% legitymowało się co najwyżej trzyletnim stażem pracy w obecnym miejscu pracy. Badanie zrealizowano w czerwcu 2018 r.

Do pomiaru przywództwa etycznego zastosowano narzędzie M. Browna i współpracowników⁴⁴. Składa się ono z 10 pytań. Współczynnik rzetelności alfa Cronbacha wynosi 0,94. Do pomiaru przywództwa służebnego zastosowano narzędzie D. van Dierendoncka i I. Nuijten⁴⁵ – ze względu na dobre właściwości psychometryczne skali⁴⁶. Skala do pomiaru przywództwa służebnego obejmuje 30 pytań. Współczynnik alfa Cronbacha dla całej skali przywództwa służebnego wynosi 0,94. Dla poszczególnych wymiarów przywództwa współczynniki alfa Cronbacha są następujące: 0,89 dla uprawomocnienia, 0,70 dla skromności, 0,79 dla odpowiedzialności, 0,72 dla zdolności wybaczenia, 0,79 dla odwagi, 0,76 dla autentyczności, 0,88 dla pokory i 0,68 dla władztwa. Wartości współczynników zbliżone są do podanych przez D. van Dierendoncka i I. Nuijten⁴⁷. Do badania społecznej odpowiedzialności organizacji wykorzystano narzędzie opracowane przez I. Maignan i O.C. Ferrella, składające się z 16 twierdzeń⁴⁸. Współczynnik alfa Cronbacha wynosi 0,90. W odniesieniu do pomiaru przywództwa etycznego i CSR respondentów proszono o ustosunkowanie się do twierdzeń przy użyciu pięciostopniowej skali Likerta (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 5 – zdecydowanie zgadzam się), zaś w odniesieniu do pomiaru przywództwa służebnego respondentów proszono o zajęcie stanowiska przy użyciu sześciostopniowej skali Likerta (1 – zdecydowanie nie zgadzam się, 6 – zdecydowanie zgadzam się).

Wyniki badań

W tabeli 2.1.2 zaprezentowano statystyki opisowe zmiennych oraz podano wielkości współczynników korelacji rang Spearmana. Na tej podstawie można zaobserwować, że istnieje silny i wyraźny związek między przywództwem etycznym i służebnym. W odniesieniu do pierwszego pytania badawczego należy stwierdzić, że istnieje również

⁴⁴ M. Brown *et al.*, *op.cit.*, s. 125.

⁴⁵ D. van Dierendonck, I. Nuijten, *op.cit.*, s. 256.

⁴⁶ Zob. N. Eva *et al.*, *op.cit.*, s. 117

⁴⁷ D. van Dierendonck, I. Nuijten, *op.cit.*, s. 255–256.

⁴⁸ I. Maignan, O.C. Ferrell, *Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France*, "Journal of Business Ethics" 2000, vol. 23, no. 3, s. 291.

związek między poszczególnymi rodzajami przywództwa a społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa, o umiarkowanej sile. Korelacje są istotne na poziomie $p < 0,001$.

Tabela 2.1.2.

Statystyka opisowa i macierz korelacji

Lp.	Zmienna	Średnia	Odchyl. stand.	Min	Max	Korelacja	
						1	2
1.	Przywództwo etyczne	3,45	0,92	1,00	5,00		
2.	Przywództwo służebne	4,07	0,84	1,85	5,77	0,85	
3.	CSR	3,63	0,74	1,63	5,00	0,64	0,62

Źródło: opracowanie własne.

W poszukiwaniu odpowiedzi na drugie pytanie badawcze: który rodzaj przywództwa – służebne czy etyczne – ma znaczenie dla realizacji koncepcji CSR przez przedsiębiorstwo, dokonano obliczeń korelacji między poszczególnymi zmiennymi (tabela 2.1.3).

Tabela 2.1.3.

Związki między przywództwem służebnym i etycznym a poszczególnymi wymiarami CSR

Rodzaj przywództwa	Wymiary CSR			
	ekonomiczny	prawny	etyczny	filantropijny
Służebne	0,468	0,602	0,699	0,670
Etyczne	0,503	0,496	0,637	0,528

Wszystkie korelacje istotne na poziomie $p < 0,001$

Źródło: opracowanie własne.

Z uwagi na to, że koncepcja CSR jest wielowymiarowa, zgodnie z modelem A.B. Carrolla wyróżniono cztery aspekty społecznej odpowiedzialności: ekonomiczny, prawny, etyczny i filantropijny⁴⁹. Użyte narzędzie badawcze opiera się na owym modelu CSR⁵⁰. Pozwoliło to na ustalenie związków przywództwa z poszczególnymi aspektami CSR.

⁴⁹ A.B. Carroll, *op.cit.*, s. 2.

⁵⁰ Zob. I. Maignan, O.C. Ferrell, *op.cit.*, s. 291.

Podsumowanie, ograniczenia i kierunki badań

Dużym zainteresowaniem wśród naukowców cieszy się problematyka przywództwa w kontekście CSR. Badania na ten temat prowadzone są głównie w USA i Chinach⁵¹. Niewiele jest natomiast polskich doniesień⁵².

W kontekście społecznej odpowiedzialności organizacji rozpatrywane są różne koncepcje przywództwa: etyczne, służebne, transformacyjne, organiczne. Jednak brakuje badań porównawczych dotyczących ich związku z realizacją przez przedsiębiorstwo koncepcji CSR. Niniejsze opracowanie wypełnia tę lukę poznawczą, koncentrując się na rozpoznaniu związków przywództwa etycznego i służebnego. Co więcej, poszerza wiedzę na temat związku przywództwa z różnymi aspektami CSR zgodnie z modelem A.B. Carrola.

Z badań wynika, że przywództwo służebne wiąże się z przywództwem etycznym – współczynnik korelacji jest wysoki i wynosi 0,85. Ktoś, kto może być opisany jako przywódca etyczny, będzie również postępował jak przywódca służebny.

Związek przywództwa i poszczególnych aspektów CSR jest zróżnicowany. Relatywnie umiarkowany jest związek przywództwa (etycznego i służebnego) z ekonomicznym wymiarem CSR, który się wiąże m.in. z formułowaniem dalekosiężnej strategii rozwoju organizacji. Sugeruje to, że w tym przypadku od menedżerów bardziej się oczekuje innych zdolności (na przykład myślenie strategiczne) niż bycia przywódcą etycznym. W odniesieniu do pozostałych wymiarów CSR należy zwrócić uwagę przede wszystkim na przywództwo służebne, przy czym bardziej znaczące są korelacje między przywództwem służebnym a wymiarem etycznym i filantropijnym, niż w jest to w przypadku wymiaru etycznego. Przywództwo służebne może stanowić obiecujący kierunek badań w kontekście realizacji przez przedsiębiorstwo idei CSR.

Wnioski z badań rodzą implikacje dla procesu doboru kandydatów na wyższe stanowiska kierownicze. W organizacji, która podejmuje wysiłki na rzecz wdrażania koncepcji CSR, w procesie doboru menedżerów warto zwracać uwagę na cechy przywództwa służebnego i etycznego, przy czym bardziej pożądane są cechy przywództwa służebnego niż etycznego.

Prezentowane w artykule badania nie są wolne od ograniczeń. Są one przeprowadzone na próbie dogodnej. Ponadto, zadaniem respondentów była ocena ich bezpośredniego przełożonego, nie zaś ocena przełożonego piastującego stanowisko szczebel wyżej. Nie wiadomo zatem, jaki jest styl przywództwa kierownictwa wyższego szcze-

⁵¹ L.-Z. Wu *et al.*, *op.cit.*

⁵² B. Bombała, *op.cit.*; J. Szczupaczyński, *op.cit.*; A. Lewicka-Strzałecka, *op.cit.*; D. Mroczkowska, *op.cit.*

bla i jaki tworzy ono klimat organizacyjny w kontekście CSR. W przyszłym projekcie badawczym warto byłoby przeprowadzić wielopoziomową analizę zjawiska przywództwa, tj. w odniesieniu do menedżerów wyższego i średniego szczebla.

Kolejnym ograniczeniem badań jest to, że nie analizowano postaw pracowników wobec działań w zakresie CSR. Nie wszyscy członkowie organizacji jednakowo akceptują działania na tym polu. P. Rodrigo i D. Arenas wyróżniają trzy możliwe postawy: zaangażowanie, neutralność, brak akceptacji dla działań CSR⁵³. Zrozumienie postaw pracowników mogłoby wyjaśnić siłę związku między przywództwem a realizacją idei CSR w organizacji.

Pomimo tych ograniczeń podjęty wysiłek badawczy pozwala dostrzec jednocześnie związek przywództwa etycznego i służebnego z realizacją przez przedsiębiorstwo koncepcji CSR. Opracowanie poszerza również wiedzę o związkach przywództwa z różnymi aspektami społecznej odpowiedzialności biznesu.

Bibliografia

- Bombała B., *Zagadnienie upełnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego*, „Annales. Etyka w Życiu Gospodarczym” 2010, nr 1, s. 123–132.
- Brown M.E., Treviño L.K., Harrison D.A., *Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing*, “Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2005, vol. 97, no. 2, s. 117–134.
- Cadbury A., *Ethical Managers Make their Own Rules*, “Harvard Business Review” 1987, vol. 65, no. 5, s. 69–73.
- Carroll A.B., *Carroll’s Pyramid of CSR: Taking Another Look*, “International Journal of Corporate Social Responsibility” 2016, no. 1, s. 1–8.
- Du S., Swaen V., Lindgreen A., Sen S., *The Roles of Leadership Styles in Corporate Social Responsibility*, “Journal of Business Ethics” 2013, vol. 114, no. 1, s. 155–169.
- Eva N., Robin M., Sendjajac S., van Dierendonck D., Liden R.C., *Servant Leadership: A Systematic Review and Call for Future Research*, “The Leadership Quarterly” 2019, vol. 30, no. 1, s. 111–132.
- Giles S., *The Most Important Leadership Competencies, According to Leaders Around the World*, “Harvard Business Review” 2016, https://hbr.org/2016/03/the-most-important-leadership-competencies-according-to-leaders-around-the-world?referral=03759&cm_vc=rr_item_page.bottom
- Haromszeki Ł., *Expected Features and the Behavior of Talented Leaders in the Three Sectors of the Polish Economy in Context with Other Central-Eastern European Countries*, “Journal of Intercultural Management” 2014, vol. 6, no. 4, s. 81–100.

⁵³ P. Rodrigo, D. Arenas, *Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes*, “Journal of Business Ethics” 2008, vol. 83, no. 2, s. 265.

- Karlsson P.-O., Aguirre D., Riverra K., *Are CEOs Less Ethical than in the Past?*, "Strategy+Business" 2017, no. 87, s. 1–10, https://www.pwc.com/ee/et/publications/pub/sb87_17208_Are_CEOs_Less_Ethical_Than_in_the_Past.pdf
- Kouzes J.M., Posner B.Z., *Przywództwo i jego wyzwania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Lewicka-Strzałecka A., *Etyczny wymiar przywództwa w biznesie: dwa bieguny*, „Prakseologia” 2011, nr 151, s. 65–83.
- Maignan I., Ferrell O.C., *Measuring Corporate Citizenship in Two Countries: The Case of the United States and France*, "Journal of Business Ethics" 2000, vol. 23, no. 3, s. 283–297.
- Mroczkowska D., *Motywowanie pracowników w aspekcie przywództwa służebnego*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2012, nr 3–4, s. 65–73.
- Ogunfowora B., Stackhouse M., Oh W.-Y., *Media Depictions of CEO Ethics and Stakeholder Support of CSR Initiatives: The Mediating Roles of CSR Motive Attributions and Cynicism*, "Journal of Business Ethics" 2018, vol. 150, no. 2, s. 525–540.
- Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Wolters Kluwer, Warszawa 2018.
- Pearce J.A. II, *Using Social Identity Theory to Predict Managers' Emphases on Ethical and Legal Values in Judging Business Issues*, "Journal of Business Ethics" 2013, no. 112, s. 497–514.
- Pless N.M., Maak T., Waldman D.A., *Different Approaches towards Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders*, "Academy of Management Perspectives" 2012, vol. 26, no. 4, s. 51–65.
- Rodrigo P., Arenas D., *Do Employees Care About CSR Programs? A Typology of Employees According to their Attitudes*, "Journal of Business Ethics" 2008, vol. 83, no. 2, s. 265–283.
- Rok B., *Czy przywództwo etyczne w działalności gospodarczej jest możliwe?*, „Prakseologia” 2009, nr 149, s. 187–204.
- Saeidi S.P., Sofian S., Saeidi P., Saeidi S.P., Saeidi S.A., *How Does Corporate Social Responsibility Contribute to Firm Financial Performance? The Mediating Role of Competitive Advantage, Reputation, and Customer Satisfaction*, "Journal of Business Research" 2015, vol. 68, no. 2, s. 341–350.
- Scheidler S., Edinger-Schons L.M., Spanjol J., Wieseke J., *Scrooge Posing as Mother Teresa: How Hypocritical Social Responsibility Strategies Hurt Employees and Firms*, "Journal of Business Ethics" 2019, vol. 157, no. 2, s. 339–358.
- Schyns B., Schilling J., *How Bad Are the Effects of Bad Leaders? A Meta-Analysis of Destructive Leadership and its Outcomes*, „The Leadership Quarterly” 2013, vol. 24, s. 138–158.
- Szczupaczyński J., *Transformacyjny wymiar etycznego przywództwa w opinii polskich menedżerów*, „Przeгляд Organizacji” 2011, nr 3, s. 35–39.
- van Dierendonck D., *Servant Leadership: A Review and Synthesis*, "Journal of Management" 2011, vol. 37, no. 4, s. 1228–1261.
- van Dierendonck D., Nuijten I., *The Servant Leadership Survey: Development and Validation of a Multidimensional Measure*, "Journal of Business and Psychology", 2011, vol. 26, no. 3, s. 249–267.
- Wu L.-Z., Kwan H.K., Yim F.H., Chiu R.K., He X., *CEO Ethical Leadership and Corporate Social Responsibility: A Moderated Mediation Model*, "Journal of Business Ethics" 2015, vol. 130, no. 4, s. 819–831.
- Zhu Y., Sun L.-Y., Leung A.S.M., *Corporate Social Responsibility, Firm Reputation, and Firm Performance: The Role of Ethical Leadership*, "Asia Pacific Journal of Management" 2014, vol. 31, no. 4, s. 925–947.