

Dorota Teneta-Skwiercz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ETYCZNE PRZYWÓDZTWO JAKO PODSTAWA SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI BIZNESU

Streszczenie: Celem artykułu było przybliżenie istoty i znaczenia etycznego przywództwa jako fundamentu społecznej odpowiedzialności biznesu. Oprócz ogólnych rozważań na temat relacji między zyskiem a moralnością nakreślono w nim standardy moralne w biznesie, przyczyny nieetycznych zachowań oraz sposoby podnoszenia poziomu etycznego przedsiębiorstw.

Słowa kluczowe: etyczne przywództwo, przyzwoitość, interesariusze, społeczna odpowiedzialność biznesu.

1. Wstęp

Świat się zmienia, zmieniają się też oczekiwania względem biznesu. Dziś nie wystarczy dbanie wyłącznie o efektywność, pomnażanie zysków. Na długofalowy sukces mogą liczyć tylko te firmy, które w prowadzonej działalności kierują się zasadami uczciwości, sprawiedliwości i rzetelności, potrafią godzić generowanie dochodów z troską o własnych pracowników, dostawców, partnerów biznesowych, społeczność lokalną i środowisko naturalne. Tym, co je wyróżnia, jest orientacja na sukcesywne budowanie etycznej kultury organizacyjnej, opartej na poszanowaniu człowieka i środowiska naturalnego.

Istnieje wiele narzędzi pozwalających podnieść poziom etyczny przedsiębiorstwa. Oprócz odpowiedniego systemu rekrutacji personelu, pozwalającego pozyskać jednostki o pożądanej mentalności, utworzenia stanowiska rzecznika ds. etyki, organizacji warsztatów i szkoleń etycznych, najczęściej wymieniane są kodeksy etyczne, deklaracje korporacyjnych wartości oraz etyczne przywództwo.

Głównym celem niniejszego artykułu było przybliżenie istoty i znaczenia etycznego przywództwa w kontekście kształtowania etycznej kultury czy też szerzej – społecznej odpowiedzialności w biznesie (CSR – *Corporate Social Responsibility*). Osiągnięciu tak sformułowanego celu posłużyło przedstawienie w pierwszej części artykułu argumentów zarówno przeciwników, jak i zwolenników idei CSR, a następnie zaprezentowanie atrybutów przywódcy z zasadami.

2. Zysk a moralność – rozważania wokół społecznej odpowiedzialności biznesu

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, począwszy od jej narodzin, miała swoich zarówno przeciwników, jak i zwolenników. A. Lewicka-Strzałecka stwierdza, że pojęcie odpowiedzialności moralnej „nie jest kategorią uznawaną przez ekonomistów, ze względu na jej nieokreśloność, subiektywność i niemierzalność. Nie można nie zauważyć, że te właśnie cechy powodują, że w szczególności koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu jest oskarżana o teoretyczną niespójność i praktyczną niemożność, a nawet hipokryzję” [Lewicka-Strzałecka 2006, s. 6]. Mianowicie przeciwnicy koncepcji CSR twierdzą, iż „większość tego, co niesie za sobą idea społecznej odpowiedzialności biznesu, jest w zasadzie iluzoryczna, co oznacza, że zmniejsza zarówno zyski, jak i społeczny dobrobyt” [Crook 2005]. Według M. Friedmana jedynym zobowiązaniem przedsiębiorstwa wobec społeczeństwa jest pomnażanie zysków. Dodaje przy tym, iż w wolnym społeczeństwie biznes ponosi jednego rodzaju społeczną odpowiedzialność – może wykorzystywać swoje zasoby i angażować się w działania w celu zwiększenia swoich zysków dopóty, dopóki przestrzega reguł gry, bez podstępów i oszustwa [Friedman 1999, s. 265].

Z. Bauman stwierdza, iż z punktu widzenia motywów działania zysk i moralność są ze sobą sprzeczne. Z jednej strony mamy bowiem egoistyczne pobudki biznesu i uwzględnianie przy motywacji tylko swoich potrzeb, z drugiej natomiast – bezinteresowność pobudek moralnych i uwzględnianie potrzeb innych osób [Bauman 1996, s. 136-137]. Organizacje uciszają moralne skrupuły i dostosowują ludzkie działania do wymogów racjonalności. Podział zadań powoduje, że poszczególni członkowie organizacji mają wyłącznie słuchać poleceń i osiągać cząstkowe cele. To sprawia, że pracownicy często nie uświadamiają sobie wszystkich konsekwencji swoich działań i tym samym nie są zdolni do odczuwania winy.

J. Filek, analizując pojęcie wolności gospodarczej, zauważyła, iż jej idea opiera się na idei wolności negatywnej („wolności od”) przy jednoczesnym zdecydowanym odrzuceniu wolności pozytywnej („wolności do”). Dominacja wolności negatywnej prowadzi co najwyżej do zaakceptowania odpowiedzialności restrykcyjnej (prawnej), leżącej poza obszarem refleksji moralnej oraz odrzucającej odpowiedzialność za losy przyszłych pokoleń [Filek 2007, s. 16].

Według Ł. Zaorskiego-Sikory przedsiębiorstwa nie mogą w ogóle ponosić odpowiedzialności moralnej, gdyż są sztucznymi tworem prawnymi, które trudno pociągnąć do odpowiedzialności. Odpowiedzialni są natomiast ludzie, którzy tworzą organizację, wobec czego słuszne wydaje się stwierdzenie, iż idea moralnej odpowiedzialności podmiotów gospodarczych powinna być raczej kształtowana na podstawie idei odpowiedzialności jednostkowej [Zaorski-Sikora 2007, s. 52].

Niewątpliwie upowszechnianiu koncepcji CSR nie sprzyja również często wyrażana opinia, że współcześni menedżerowie są w większości przewrotni i nieuczciwi.

Charakteryzuje ich egocentryzm, poszukiwanie sukcesu za wszelką cenę, materialno-hedonistyczne nastawienie, zgodnie z którym należy urządzić sobie życie tak miło, jak to tylko możliwe, a moralność to czysto subiektywna sprawa. Powodów takiego stanu rzeczy poszukuje się zarówno w samym człowieku, jego cechach osobowościowych, takich jak: chciwość, zachłanność, nikczemność, jak i w czynnikach strukturalnych, tj. strukturze firmy i regułach rządzących działalnością gospodarczą.

J. Filek zauważa, iż w sytuacji, gdy jedynym zadaniem realizowanym przez przedsiębiorstwo jest zysk, racjonalność technokratyczna przesłania etycznie uzasadnione pozaekonomiczne cele, takie jak: ochrona środowiska naturalnego czy sprawiedliwość społeczna. Prowadzi to do bezosobowego podejmowania decyzji, co w praktyce oznacza rezygnację z uwzględniania w procesie podejmowania decyzji wartości innych niż ekonomiczne [Filek 2005, s. 113].

Ciekawe wyjaśnienie nieetycznych zachowań w biznesie przedstawił również Z. Bauman. Wśród czynników wywierających negatywny wpływ na standardy moralne wymienił bezosobowość organizacji i statystyczne podejście do ludzi [Bauman 1996, s. 140-144]. **Bezosobowość polega na tym, że każdy człowiek jest zastępowalny przez kogokolwiek, kto ma kwalifikacje do wypełniania danej funkcji, tak więc z punktu widzenia organizacji ważna jest rola, a nie odgrywająca ją osoba.** To sprawia, że nawet najwyższe kierownictwo zwolnione jest od odpowiedzialności moralnej. Z kolei statystyczne podejście do ludzi polega na przyjmowaniu ilościowej perspektywy ujmowania jednostki. Ta swoista depersonalizacja sprawia, iż drugi człowiek staje się obiektem niegodnym uznania i szacunku – przestaje być podmiotem moralnym.

Nietrudno się domyślić, iż konsekwencją przyjęcia prezentowanych powyżej stanowisk będzie całkowite odrzucenie idei CSR na płaszczyźnie zarówno teoretycznej, jak i praktycznej.

Zwolennicy koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu posługują się zgoła odmienną argumentacją. Zwracają uwagę, iż CSR jest wynikiem rosnącej świadomości odpowiedzialności przedstawicieli biznesu za przyszłość ludzkości i stan środowiska naturalnego. Podkreślają, że tzw. zasada sprawiedliwości dystrybtywnej, wobec coraz szybciej następujących zmian rzeczywistości społeczno-gospodarczej, reguł konkurowania, rozwoju idei społeczeństwa obywatelskiego, okazuje się dziś niewystarczającym regulatorem procesów gospodarowania¹. Dodają też, że skoro korporacje mają dziś ogromną władzę społeczną, to jako takie powinny przyjmować na siebie odpowiedzialność za swoje działania. Władza musi być bowiem równoważona przez odpowiedzialność, gdyż w przeciwnym wypadku staje się źródłem cynizmu i tyranii.

¹ Zasada ta głosi, że gratyfikacje powinny być w organizacji proporcjonalne do wniesionego wkładu. Ma ona zastosowanie zarówno w systemach wynagradzania, jak i w procesach wyboru oferenta czy realizowanych przedsięwzięć. Odnosi się ona wyłącznie do wkładów i nie obejmuje oceny moralności osób wnoszących te wkłady, zob. [Sternberg 1998, s. 99-100].

Na czym ma polegać owa odpowiedzialność biznesu? CSR oznacza osiągnięcie zysków przy jednoczesnym uwzględnianiu w działaniach firmy kwestii społecznych i ochrony środowiska naturalnego. Przedsiębiorstwa społecznie odpowiedzialne próbują pogodzić ze sobą interesy różnych interesariuszy. Dążą do budowania równowagi pomiędzy wymiarem ekonomicznym, społecznym i ekologicznym. P. Drucker postrzega CSR jako działanie w granicach kompetencji i bez narażania na niebezpieczeństwo swej zdolności wykonywania zadań i pełnionej misji. Zwraca przy tym uwagę, że poszukiwanie przez przedsiębiorstwa rozwiązań podstawowych problemów społecznych, odpowiadających jednakże ich kompetencjom, może być źródłem dodatkowych dochodów [Drucker 1999, s. 83]. Odpowiedzialność biznesu nie musi zatem oznaczać rozdawnictwa pieniędzy w ramach prowadzonej działalności filantropijnej. Działalność tego rodzaju stanowi zaledwie jeden z możliwych obszarów aktywności społecznej przedsiębiorstw, obejmującej strategiczne partnerstwo z organizacjami pozarządowymi, działania na rzecz środowiska naturalnego oraz budowanie obustronnie korzystnych relacji z różnymi grupami interesu.

Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu, wychodząc z założenia, że każda decyzja rynkowa powinna podlegać reżimowi refleksji moralnej, eksponuje takie cnoty, jak: roztropność, obowiązkowość, uczciwość, sprawiedliwość, pracowitość, wytrwałość, a nade wszystko wrażliwość społeczną i gotowość do poświęceń. W tym drugim przypadku „(...) działanie rynkowe staje się odmianą postępowania moralnego, a moralność i sukces idą ze sobą w parze. Przekonanie, że właściwe działania zostaną nagrodzone, nierozzerwalnie wiąże biznes z etyką” [Hansen 1993, s. 93].

3. Istota i znaczenie etycznego przywództwa w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu

W styczniu 2002 r. kongres amerykański uchwalił ustawę Sarbanesa–Oxleya (nazywaną też SOX lub SarOx), która miała na celu odbudowanie zaufania inwestorów przez poprawę jakości i wiarygodności sprawozdawczości finansowej. Była ona odpowiedzią na rosnącą liczbę nadużyć finansowych dokonanych przez duże korporacje, takie jak: Enron, Tyco International, WorldCom. SOX znacznie zaostrzyła wymogi niezależności wobec firm na rynku finansowym oraz podniosła na bardzo wysoki poziom wymagania w zakresie efektywności kontroli wewnętrznej podmiotów zarejestrowanych w *US Securities Exchange Commission* (SEC). Wprowadziła wymagania wobec zarządu dotyczące efektywności systemu kontroli wewnętrznej. Nałożyła obowiązek kontroli jakości usług audytorskich, dodatkowe sankcje (finansowe i karne) dla władz spółek w przypadku wykrycia błędów w sprawozdaniach finansowych oraz wprowadziła bezwzględny wymóg niezależności audytora. Wszystkie korporacje, których akcje były notowane na amerykańskich giełdach papierów wartościowych, musiały dostosować się do reżimu nowej ustawy. To spowodowało,

iż masowo tworzone kodeksy etyczne, konstruowano korporacyjne deklaracje wartości. Niestety, w tym wszystkim zabrakło stanowczej woli wdrażania zasad etyki w życie, tj. rozwijania etycznej kultury korporacyjnej. Zarówno tworzący opisywaną regulację, jak i jej wykonawcy, skupiali się wyłącznie na karach: pierwsi na ich nakładaniu, drudzy na tym, jak ich unikać [Harrison 2008, s. 56]. Zbagatelizowano fakt, iż zasady etyczne powinny być przez przedsiębiorstwa zinternalizowane, a nie traktowane w sposób instrumentalny, jako kolejne narzędzie *public relations*, mające poprawić wizerunek firmy. W efekcie opisywana ustawa nie tylko nie zdołała odbudować utraconego zaufania społecznego, ale również wywarła negatywny wpływ na rozwój rynku papierów wartościowych.

Powyższy przykład dowodzi, że same, nawet wysokiej jakości, rozwiązania wymuszające przestrzeganie prawa nie zbudują etycznej kultury w firmach, nie stworzą też społecznie odpowiedzialnych podmiotów. Do tego potrzebne jest odpowiednie przywództwo, ponieważ to właśnie liderzy mają zdolność do kształtowania znaczeń i organizowania ich w sposób zrozumiały dla członków organizacji [Bennis, Nanus 2003, s. 14]. Zatem mogą oni promować etyczną kulturę w przedsiębiorstwach, kulturę opartą na przyzwoitości i służeniu innym.

W dalszej części artykułu przybliżymy istotę etycznego przywództwa oraz odpowiemy na pytanie: „Na czym polega przyzwoitość w biznesie?”

Definicji przywództwa jest wiele. Przez lata uważano, że o przywództwie można mówić w każdej sytuacji, gdy ktoś próbuje wpłynąć na poglądy lub działania innych osób, aby osiągnąć konkretny cel, czyli że jest to proces wpływania na ludzi [Blanchard 2007, s. XIV]. W ostatnim czasie definicja ta uległa modyfikacji, przywództwo postrzegane jest szerzej jako umiejętność wpływania na ludzi przez wyzwianie ich siły i potencjału w celu umożliwienia im dążenia do większego dobra, do tego, co jest najlepsze dla wszystkich zaangażowanych osób.

Przywództwo może być rozumiane jako proces lub pewna właściwość. *Przywództwo jako proces* to stosowanie nieprzymuszonego oddziaływania do ukierunkowywania oraz koordynowania członków zorganizowanej grupy, aby osiągnąć cele grupowe. *Przywództwo jako własność* oznacza zbiór przymiotów lub atrybutów charakterystycznych dla osób, które postrzega się jako stosujące takie oddziaływanie z powodzeniem [Jasińska, Wiśniewska-Szałek 2006, s. 225-226]. Zatem przywództwo polega na użyciu wpływu, bez używania środków przymusu, w celu osiągnięcia celów grupy lub organizacji.

W literaturze przedmiotu sporo miejsca poświęca się opisowi różnych rodzajów przywództwa. Obok przywództwa transformacyjnego uwagę badaczy absorbuje przywództwo transakcyjne, służebne, sytuacyjne, czy też – coraz szerzej w ostatnim czasie dyskutowane – przywództwo etyczne, zwane też przywództwem z zasadami. M.E. Brown, L.K. Trevino i D.A. Harrison definiują tego rodzaju przywództwo jako demonstrację normatywnie właściwych zachowań przez osobiste działania i relacje interpersonalne, jak też promocję tego rodzaju zachowań wśród pracowników [Brown, Trevino, Harrison 2005, s. 117-134]. Etyczny przywódca to osoba, która

okazuje szacunek jednostkom jako celom i nie traktuje ich jak zwykłych narzędzi realizacji organizacyjnych zadań. To ktoś, kto ma świadomość, że moralność wyklucza pewne sposoby postępowania jako niesłuszne i tym samym ogranicza swobodę wyboru kierunków działania. Taki przywódca jest przekonany, że sukces ekonomiczny nie musi polegać na gromadzeniu bogactw, lecz może wiązać się z obdzielaniem dobrami innych ludzi, dlatego źródeł długotrwałego sukcesu firmy upatruje w kulturze zarządzania, która na pierwszym miejscu stawia człowieka i jego potrzeby.

Etycznego przywódcę cechuje nie tylko inteligencja emocjonalna, ale również moralna, co w praktyce oznacza, że powinien on:

- być otwarty na nowe idee, pomysły,
- wyzwalać w pracownikach energię i entuzjazm do pracy, doceniać ich zaangażowanie,
- stwarzać możliwości samorozwoju,
- pomagać innym w osiągnięciu sukcesów,
- umieć stworzyć twórcze, inspirujące środowisko pracy,
- budować relacje oparte na zaufaniu,
- znaleźć równowagę między krótkoterminowymi celami pracowników a długoterminowymi celami organizacji,
- wyjaśniać podwładnym, dlaczego ważne jest, aby organizacja włączyła się w nurt CSR, oraz w jaki sposób mogą wspierać firmę w procesie realizacji strategii społecznej zaangażowania,
- być wierny swoim zasadom, nawet jeżeli oznaczałoby to podejmowanie działań nieakceptowanych przez innych,
- podejmować trud kształtowania wrażliwości moralnej podwładnych,
- dbać o zgodność między systemem nadrzędnych wartości firmy a faktycznymi działaniami danego podmiotu gospodarczego.

Etyczny przywódca postępuje w sposób przyzwoity i potrafi służyć innym. Czym jest owa „przyzwoitość”? Według *Słownika języka polskiego* „przyzwoity” to: „postępujący zgodnie z normami moralnymi i obyczajami; też: świadczący o takim postępowaniu”; „taki jak należy” [*Słownik...*]. Z kolei przyzwoitość w biznesie to konkretny gest lub działanie, czynione z własnej woli i bez oczekiwania nagrody. Tak więc przyzwoity gest nie jest intencją ani postawą, nie może też być narzucony przez zwierzchnika czy politykę firmy, lecz powinien być uzewnętrznieniem wartości wyznawanych przez jednostkę [Harrison 2008, s. 35-36]. Według E. Sternberg, „przyzwoitość” przejawia się w uczciwości, bezstronności, powstrzymaniu się od stosowania przymusu i przemocy fizycznej oraz poszanowaniu prawa [Sternberg 1998, s. 102-103]. W amerykańskiej firmie United Supermarkets działanie przyzwoite oznacza respektowanie zasady: „Czyń innym to, co chciałbyś, aby inni czynili twoim dzieciom” [Sanders 2008, s. 50]. Z kolei S. Harrison, prezes firmy Lee Hecht Harrison specjalizującej się w doradztwie z zakresu zarządzania karierą i przywództwa, twierdzi, że „(...) przyzwoitość jest być może najlepszą, mającą największy potencjał formą społecznej odpowiedzialności biznesu” [Harrison 2008,

s. 273]. Jako cechy „skutecznej” przyzwoitości w biznesie wskazuje on [Harrison 2008, s. 38-39]:

1. *Aktywność, możliwość zrealizowania*. Przyzwoitość jest zarówno działaniem, jak i katalizatorem działania. Akt wyboru polegający na tym, że czynimy przyzwoity gest, sygnalizuje natychmiastową zmianę w zachowaniu osoby, która ten gest czyni. Zachowanie adresata gestu też może ulec zmianie.

2. *Dotykalność, konkretność*. Przyzwoitość bywa tak namacalna, że można ją poczuć zmysłami, zapamiętać.

3. *Praktyczność*. Musi opierać się na wrażliwości odwołującej się do rozsądku, roztropności i potrzeby zachowania równowagi.

4. *Taniość*. Musi znajdować się w zakresie możliwości finansowych firmy; nie może obciążać firmy nieuzasadnionymi kosztami dodatkowymi.

5. *Powtarzalność*. Przyzwoite zachowanie nie może być jednorazowym działaniem; cechą aktu przyzwoitości jest to, iż można go powtarzać w różnych sytuacjach, w odniesieniu do więcej niż jednej osoby i w firmach różnej wielkości.

6. *Możliwość do utrzymania w przyszłości*. Najlepsze gesty przyzwoitości to te, które wykonujemy teraz, ale możemy je także wykonywać w przyszłości. Przyzwoitość będzie stale obecna w kulturze firmy, jeżeli suma dobrej woli, jaką generuje ona w dłuższej perspektywie, kompensuje środki w nią zainwestowane.

Tabela 1. Najważniejsze cechy charakteryzujące przywódców piątego stopnia

Osobista skromność	Zawodowe zdecydowanie
Charakteryzuje ich ujmująca skromność, unikanie publicznego uznania i brak chępliwości.	Osiągają znakomite rezultaty i ewidentnie pełnią funkcję katalizatorów w przemianie dobrego przedsiębiorstwa w znakomite.
Pracują bez rozgłosu, spokojnie i wytrwale; motywują współpracowników nie dzięki osobistej charyzmie, ale przez określanie ambitnych standardów działania.	Mają niezachwianą wolę uczynienia wszystkiego, co jest potrzebne, aby osiągnąć i utrzymać jak najlepsze wyniki firmy przez długi czas, niezależnie od związanych z tym trudności.
Ich ambicje dotyczą wyłącznie przedsiębiorstwa, a nie własnej osoby; wychowują następców z myślą o jeszcze większych sukcesach firmy w przyszłości.	Interesuje ich wyłącznie budowa firmy funkcjonującej na najwyższym poziomie i potrafiącej utrzymać się na nim jak najdłużej.
„Patrz w lustro”, a nie „wyglądają przez okno”, gdy należy wziąć odpowiedzialność za słabe wyniki; nigdy nie winią za nie innych osób, czynników zewnętrznych lub pecha.	„Wyglądają przez okno”, a nie „patrz w lustro”, gdy trzeba znaleźć siłę sprawczą sukcesu przedsiębiorstwa; wskazują wtedy inne osoby, czynniki zewnętrzne lub szczęśliwy traf.

Źródło: [Collins 2003, s. 74].

Przyzwoicie postępujący przywódca ma niewątpliwie cechy tzw. przywódcy piątego stopnia. To właśnie dzięki tym przywódcom przedsiębiorstwa zaledwie dobre

stają się przedsiębiorstwami doskonałymi [Collins 2003, s. 68-69]. Charakterystycznymi ich cechami są osobista skromność i zawodowe zdecydowanie (zob. tab. 1).

Kulturę korporacyjną tworzą wszyscy członkowie przedsiębiorstwa, jednak ze względu na to, iż działania liderów są bardziej wyeksponowane, to właśnie im przypisuje się szczególną rolę w procesie kształtowania postaw moralnych członków organizacji i jej kultury. To liderzy, osobistym przykładem, mają możliwość wzbudzania entuzjazmu, zapewniania optymizmu i skłonności do etycznych zachowań u podwładnych. Codzienne drobne gesty przyzwoitości lidera rozwijają wrażliwość moralną pracowników, uświadamiają im znaczenie osobistej odpowiedzialności i postępowania zgodnie z przyjętymi standardami.

4. Podsumowanie

Zmienia się profil pożądanych cnót w biznesie. Coraz częściej pojawiają się opinie, że stabilny, długotrwały sukces stanie się domeną firm, które odrzucą powszechnie panujące przekonanie, że świadczenie dobra jest zadaniem wyłącznie organizacji filantropijnych, oraz uznają system wartości etycznych za integralną część swoich strategii biznesowych. W efekcie miejsce *profitowej orientacji biznesu*, wychodzącej z założenia, że człowiek biznesu powinien działać sprawnie i skutecznie, nie rozpatrując przy tym moralnych skutków swoich działań, zajmie etyka i społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. Coraz więcej przedsiębiorstw podejmuje też trud kształtowania etycznej kultury organizacyjnej, tj. kultury, która zachęca do etycznych zachowań.

W niniejszym artykule, obok prowadzenia ogólnych rozważań dotyczących idei CSR, starano się pokazać możliwości podnoszenia poziomu etycznego przedsiębiorstw oraz wzmocnienia ich poczucia odpowiedzialności społecznej. Pokazano, iż ze względu na specyficzne predyspozycje etycznych przywódców, takie jak: umiejętność formułowania, a następnie przekazywania podwładnym czytelnego katalogu standardów etycznych, konsekwencję i odwagę moralną, które w każdych warunkach nakazują postępować etycznie, to właśnie przywództwo etyczne może odegrać istotną rolę w procesie podnoszenia poziomu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw.

Literatura

- Bauman Z., *Socjologia*, Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 1996.
- Bennis W., Nanus B., *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Collins Business Essentials, New York 2003.
- Blanchard K., *Przywództwo wyższego stopnia: Blanchard o przywództwie i tworzeniu efektywnych organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
- Brown M.E., Trevino L.K., Harrison D.A., *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes” 2005 nr 97.

- Chryssides G.D., Kaler J.H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999.
- Collins J., *Przywództwo piątego stopnia. Triumf pokory i determinacji*, „Harvard Business Review” Polska, sierpień 2003.
- Crook C., *The Good Company. A Sceptical Look at Corporate Social Responsibility*, „The Economist”, January 2005.
- Drucker P.F., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, PWN, Warszawa 1999.
- Filek J., *Konsekwencje instrumentalnego traktowania etyki (na przykładzie firmy Enron)*, [w:] J. Sójka (red.), *Etyka biznesu po Enronie*, Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2005.
- Filek J., *Między wolnością gospodarczą a odpowiedzialnością społeczną biznesu*, [w:] B. Klimczak, A. Lewicka-Strzałecka (red.), *Etyka i ekonomia*, Wyd. Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2007.
- Friedman M., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu to zwiększanie zysków*, [w:] G.D. Chryssides, J.H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, PWN, Warszawa 1999.
- Hansen G., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, „Etyka” 1993, t. 26.
- Harrison S., *Przyzwoitość w zarządzaniu. Jak małe gesty budują wielkie firmy*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008.
- Jasińska A., Wiśniewska-Szałek A., *Zmiany w charakteryzowaniu efektywnego menedżera w ewolucji teorii przywódczych*, [w:] J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Dynamika zmian w organizacji – ewolucja czy rewolucja*, AE, Wrocław 2006.
- Klimczak B., Lewicka-Strzałecka A. (red.), *Etyka i ekonomia*, Wyd. Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego, Warszawa 2007.
- Lewicka-Strzałecka A., *Odpowiedzialność moralna w życiu gospodarczym*, Wyd. IFiS PAN, Warszawa 2006.
- Sanders D.J., *Stworzeni, aby służyć. Jak wpływać na wyniki firmy, pamiętając o potrzebach pracowników*, Wyd. Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2008.
- Słownik języka polskiego*, PWN, www.pwn.pl.
- Sójka J. (red.), *Etyka biznesu po Enronie*, Wyd. Fundacji Humaniora, Poznań 2005.
- Sternberg E., *Czysty biznes. Etyka biznesu w działaniu*, PWN, Warszawa 1998.
- Zaorski-Sikora Ł., *Etyka w biznesie*, Wyd. Wyższej Szkoły Humanistyczno-Ekonomicznej w Łodzi, Łódź 2007.

ETHICAL LEADERSHIP AS A BASIS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Summary: The aim of the article is the approximation of the essence and meaning of the leadership as a CSR's foundation.

Not only general consideration about the relation between the profit and morality is included in this article but also some moral standards are depicted. Moreover, some reasons of non-ethical behaviours in companies and rising ethical standards within the companies are also suggested.