

РОЛЯТА НА БИЗНЕС ЛИДЕРА ЗА ВНЕДРЯВАНЕ И УТВЪРЖДАВАНЕ НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА

Марина Стефанова, Йоана Михалева*

Увод

Темата за корпоративната социална отговорност (КСО) става все по-значима в глобален мащаб. Стартирала през 90-те години на XX век своето развитие в отговор на външно влияние и натиск, България навак্সва разликите между мултинационалните корпорации и националните компании чрез включването на последните в глобалните вериги за доставки (Simeonov, Stefanova, 2015). Така предприятията поемат отговорност за своето въздействие върху обществото и работят за интегриране на социалните, екологичните и етичните отговорности, включително правата на човека и потребителите в своята дейност и стратегия за развитие, в близко сътрудничество със своите заинтересовани страни.

Най-новото проучване за практиките в областта на устойчивото управление и корпоративна отговорност измежду водещи български работодатели, проведено през 2018 (Стефанова и ко., 2019), показва, че днес те не се разглеждат като част от „еднократни кампании“ за бизнеса, без връзка с основната стопанска дейност. Макар и едно с постоянни процеси, КСО практиките са все още част от неписаните задачи на мениджърите на процесите „управление на човешките ресурси“ или „връзки с обществеността“, и не толкова често, като отделен мениджърски процес.

Резултатите показват още, че от най-големите работодатели се очаква да бъдат и истински лидери в корпоративната социална отговорност. Запознати с тези очаквания, изпълнителните директори не остават безразлични към глобалната тенденция за постепенно въвеждане на устойчиви и отговорни бизнес практики. Водещите компании в страната са разработили и внедрили системи за управление на КСО в рамките на своите организационни

* Марина Стефанова, доктор по социално управление, Стопанско факултет, Софийски университет „Св. Климент Охридски“, email: mstefanova@feb.uni-sofia.bg

Йоана Михалева, доктор по обществени комуникации и информационни науки, УниБИТ, email: I.mihaleva@hotmail.com

структури, като интегрират избрани КСО приоритети в планове и стратегии си, разпределят и планират увеличение на бюджетите за социални и екологични инвестиции и прилагат някои от международните стандарти за КСО.

Авторите си поставят за цел да надградят проучванията за ролята на ръководителите на българските предприятия за възприемането и прилагането на социално отговорни практики в няколко посоки. По-конкретно, дали, по какъв начин и доколко формалните ръководители на компаниите (бизнес лидерите) спомагат за припознаване, ангажиране, внедряване и прилагане на политиките и практиките на корпоративна социална отговорност.

За целите на това проучване те приемат определението за корпоративна социална отговорност, използвано в международния стандарт ISO 26000 [1], а именно: Социалната отговорност (КСО) е поемане на отговорността за влиянието на организацията върху обществото и околната среда чрез прозрачно и етично поведение, което води до:

- устойчиво развитие и благоденствие на обществото;
- съобразяване с очакванията и изискванията на всички заинтересовани страни (собственици, служители, потребители, доставчици, местни общности, други);
- спазване на действащите закони и международни норми на поведение;
- включване във всички дейности на организацията; и
- интегриране на нейните дейности в цялостното функциониране на организацията и нейните връзки.

В рамките на изследването авторите възприемат корпоративната устойчивост и отговорност (КУО) и корпоративната социална отговорност (КСО) за еднозначни понятия. Същото важи и за еднозначното използване на понятията КСО лидерство, лидерство за устойчивост, устойчиво лидерство, лидерство в областта на корпоративната социална отговорност.

Актуалност на темата

Лидерството е сложна и многоизмерна концепция. Без морално лидерство „бизнес отношенията може да се превърнат в трудна джунгла“ (Strielkowski, Chigisheva, 2017), в която липсва морална подкрепа, етично поведение и придържане към общоприети стандарти на поведение. Отдавна вече е доказано, че корпоративната социална отговорност е много повече от „фискална мода“ и превръщането ѝ в „страст“ мотивира изследователите да изучават нейните принципи и практики в организациите (Lee-Davies, 2017). КСО променя организацията в много посоки и въздейства върху различни заинтересовани страни. Ето защо, етичните лидерски умения са естествен фокус за успешното практикуване на КСО. Сър Марк Муди-Стюарт, бивш изпълнителен директор на Шел, също подчертава ролята на „характера на

хората на високи позиции в дадена компания, който оказва силно влияние върху цялата култура на организацията“ (Moody-Stuart, 2014).

Важността на корпоративната социална отговорност за компаниите е основен извод от годишното изследване на Еделман Барометър на доверието [2], което се провежда измежду 33 000 участници от 27 пазара. Резултатите посочват, че хората имат ниско доверие към обществените институции и очакват техният работодател да им помогне да се ориентират в настоящия сложен свят. 75% декларираят своето доверие към него, което е с 27% повече от доверието към правителството. Всеки шест от 10 възприемат своя работодател като надежден източник на информация по обществени теми и други важни теми като икономиката (72%) и технологиите (58%). Тази значителна промяна в очакванията на служителите създава възможност на работодателите да подпомогнат възстановяване на доверието в обществото. Може да бъде приет нов договор „служител-работодател“, в който от компаниите се очаква да поведат промяната чрез приемане на смела обществена и бизнес цел, да подпомогнат процеса на овластяване на служителите си и да насърчат изпълнителните директори да поемат водеща роля при дискутиране и решаване на важни социални проблеми. Бизнес лидерите „трябва да правят повече, отколкото да говорят; да демонстрират своя личен ангажимент, вътре и извън компанията“ [2].

Ролята на бизнес лидерите за внедряване на КСО в организациите се отчита и в България. Проведеното пилотно изследване на състоянието на КСО в България си поставя за цел да обясни как се възприема, прилага и оценява политиката и дейностите по КСО при големите работодатели в страната. В него участват ТОП 300 работодатели в България, подредени спрямо брой осигурени лица към 31.12.2017 г. (Стефанова и ко., 2019). Един от ключовите изводи показва, че най-голямото очакване от представителите на големите български работодатели за насърчаване прилагането на КСО е към висшите им мениджъри, които трябва да поемат ролята и лидери в областта на КСО. 58% от анкетираните високо оценяват ролята на изпълнителните директори, „от които се очаква да поемат водеща роля в компаниите и браншовете си, за да вдъхновят останалите с визия и лидерство“ [2].

Експертите на Института за устойчиво лидерство към Университета Кеймбридж (Великобритания) за обучение на ръководни кадри в областта на корпоративната социална отговорност и устойчивост подчертават, че компаниите, които подготвят хората си за разбиране и управление на социалното и екологично представяне на тяхната дейност, реализират икономически успех и отчитат допълнителни измерими ползи като „повишена ангажираност на служителите, привличане и задържане на таланти, както и завишен интерес към иновациите и положително въздействие върху репутацията“ [3].

За съжаление, това все още не е реалност за повечето дружества. През 2018 г. в доклад, обобщаващ резултатите от обучението на над 8000 лидери от целия свят, Институтът за устойчиво лидерство на Университета Кеймбридж също признава, че организациите не отчитат гореописаните ползи, защото „много служители, на всякакви нива, не притежават необходимите знания и способности“ [3]. Измежду висшите мениджъри има неразбиране на контекста, както и няма осмисляне на последиците от въздействието на социалните и екологичните предизвикателства върху пазарите, на които те оперират. Това води до „липса на лидерство и мотивация да се управлява промяна, която да доведе до реална трансформация“ [3].

В книгата си „Революция на отговорността“ Джефри Холандър, бивш главен изпълнителен директор на Seventh Generation заявява, че „огромното мнозинство от компаниите не са добри корпоративни граждани. Повечето им програми за устойчивост и корпоративна отговорност са ... избирателни и откъслечни, а не целят цялостна и системна промяна“ (Hollender, Breen, 2010). И въпреки, че според неотдавнашно проучване на Глобалния договор на ООН [4] измежду 766 изпълнителни директори 93% от тях смятат, че устойчивостта е важна за бъдещия успех на тяхната компания, а свързаните с нея теми трябва да бъдат напълно интегрирани в стратегията и дейността на една компания, те не са подготвени да управляват тези процеси.

Теоретичен преглед

В своята работа за внедряване на КСО в корпоративната култура Даян Свансън (Swanson, 2014) настоява, че съществува принцип на индивидуалната/личната отговорност. Според него висшите мениджъри са морални участници в процеса на управление и като такива са длъжни да взимат такива решения, които да покриват и изискванията на КСО. Докато организацията носи отговорност пред обществото (публична отговорност), то социално отговорният лидер разпознава и използва ценностите, които притежава, за вземане на стратегически решения, които постигат едновременно икономически и социални/екологични цели.

Така, Swanson (2014) очертава нова разделителна линия по отношение на организациите, които припознават или не припознават общи ценности. Тези организации са водени от ръководители, които разбират значението на ценностите и търсят да открият онези, които са важни за техните заинтересовани страни. Самите заинтересовани страни обикновено изразяват своите ценностни предпочитания като „права“ и „справедливост“ (в случая на потребителите това са правото на безопасност и справедливо обезщетение, ако продуктите причиняват вреда). Висшите мениджъри разбират, че тези

етични ценности трябва да бъдат включени в общите цели на компанията и да показват как допринасят за по-широкото социално благополучие.

Теория на горните ешелони

Теорията на горните ешелони обяснява връзките между мениджърите и резултатите на организацията (Hambrick, Mason, 1984). Според нея стратегическият избор е частично предсказан от основните характеристики на топ мениджъри и, по-конкретно, от тяхната „ограничена рационалност“, когато трябва да вземат сложни решения.

Поставени в подобна ситуация, висшите ръководители достигат до вземане на решение след преминаване на процес на филтриране на ситуацията през своите ценности и познания, които оформят възприятието им за ситуацията. Това възприятие, съчетано с личните им ценности, дава основа за вземане на стратегически решения. Сингапакди и неговият екип (Singhapakdi, et al., 2001) допълват още, че мениджърите първо трябва да възприемат КСО като важна предпоставка за организационната ефективност, за да я прегърнат като значима за компанията.

Hambrick и Mason (1984) разграничават два типа управленски характеристики, които биха могли влияят на стратегическите решения. Първата категория, означена като „психологически измерения“, се състои от ценности, познания и възприятия. Вторият тип са характеристики, които подлежат на наблюдение. Повечето автори се съсредоточават върху тях, защото психологическите са трудни за измерване (Thomas, Simerly, 1994; Bamber, Jiang and Wang, 2010). Thomas и Simerly (1994) анализират влиянието на предисторията и мандата на мениджъра върху фирменото представяне. Bamber, Jiang и Wang (2010) разглеждат четири демографски характеристики на мениджърите – тяхната професионална биография, възраст, предишен опит в кариерата и МВА образование. Въпреки това, Hambrick (2007) настоява, че най-важни остават ценностите и възприятията на мениджърите. Други емпирични изследвания също доказват съществуването на значимо въздействие на личните ценности и морал на индивида върху неговото възприемане на КСО на организацията (Singhapakdi, et al., 1995).

Теория „представители – управители“ (agents–stewards)

Друг подход за изучаване профила на мениджърите е предложеното от Davis (1997) разделение „представители – управители“ (Agents – Stewards). Според него представителите/agents се интересуват главно от подобряване на собственото си благосъстояние и, само ако съществуват ефективни механизми за контрол, търсят да извлекат максимална полза за акционерите.

Управителите/stewards, от друга страна, имат морални ценности, които надхвърлят личната изгода и са склонни да работят в интерес, както на своите организации, така и на всички заинтересовани страни. Следователно, по отношение на КСО, изпълнителните директори, по-близки до модела на управителите, ще придадат по-голямо значение на етиката и социалната отговорност и ще насърчават повече КСО практики в своите фирми, отколкото тези, които са по-близки до модела на представителите (Baele, 2012).

В своето разграничение на топ мениджърите Davis се основава на разделението между собственост и контрол в компаниите. Това най-често се случва в публичните корпорации, където търсеният резултат е краткосрочна печалба. Профилът на мениджъра като представител или управител се формира под въздействието на психологически и ситуационни фактори. Психологическите фактори се отнасят до личностните му характеристики като мотивация за работа, организационна идентификация и използване на властта. Ситуационните фактори включват неговата философия, наличната организационна култура, съотношението между индивидуализъм/колективизъм и властовата дистанция. По-конкретно, мениджърите, по-близки до модела на управителите, ще бъдат намерени в компании с философия на управление, ориентирана към ангажираност, а не към контрол, и колективистична култура с ниска властова дистанция, тъй като тя дава по-добри резултати при търсене на дългосрочната ефективност (Davis et al., 1997).

Godos-Díez, Fernández-Gago и Martínez-Campillo (2011) изследват 149 изпълнителни директори в Испания и също доказват, че съществува положителна връзка между профила на мениджъра и практиките на КСО. Тази връзка е опосредствана от възприеманата роля на етиката и социалната отговорност. Както показват резултатите, мениджърите, които са по-близки до модела на управителите (stewards), са по-склонни да придават голямо значение на етиката и социалната отговорност и да прилагат практиките на КСО в своите компании. Твърдение, доказано и от по-късни емпирични изследвания. Тази констатация може да бъде обяснена чрез търсенето на обществено благополучие и ориентация на заинтересованите страни (Caldwell et al, 2008); Kouzes and Posner, 1993). Hernández (2008) твърди, че управителите са по-загрижени за увеличаване на дългосрочната стойност на фирмата, докато представителите – към краткосрочната ѝ стойност (Caldwell et al., 2008). Последиците от действията на КСО са обикновено се считат за положителни в дългосрочен план. Гледната точка на представителите, вероятно неутрална в етичен план и свободна от морални ценности, не ни позволява адекватно да се справим със сложни социални въпроси, възникнали в последно време (Baele, 2012).

Трансформационно лидерство

Интересна е позицията на Валдман и Зигел (Waldman, Siegel, 2008), които предлагат отговорността да не е някоя от описателните характеристики на трансформационното, харизматичното, автентичното, споделеното или дори етично лидерство, а елемент, който е в основата на всяко ефективно лидерство. Отговорността фокусира вниманието върху отчетността, надеждността, вземането на морални решения и доверието (Pless, Maak, 2011). С други думи, отговорното лидерство е насочено към притесненията на другите и търси да отговори за какво и пред кого са отговорни лидерите. В основата си тази дискусия търси да изясни кои са „другите“ и какво включват техните притеснения.

Отговорният лидер „е човек, който съгласува идеята за ефективност с идеята за корпоративна отговорност като активно гражданство и го насърчава вътре и извън организация“ (Pless, Maak, 2011, р. 4). По този начин те изграждат „устойчиви отношения със заинтересованите страни ... за постигане на споделена цел, основана на възприемането на бизнеса като сила на добруването за много, а не само няколко избрани (акционери, мениджъри)“ (Pless, Maak, 2011, р. 4).

Заинтересованите страни са водещи и за Карлопио, според който днешните лидери днес трябва „да устоят на изкушението на личния интерес и трябва да се мотивират от по-широки понятия като ценности и принципи, произхождащи от доверителните им задължения в корпорациите“ (Carlopio, 2002, р. 72). Етичното управление предполага лидерите да могат да спечелят доверието на другите. В този контекст лидери създават нов смисъл и цел за тези, на които служат, когато техните действия стават трансформирани – едновременно цялостни и ефективни, за постигане на изключителни резултати.

В таблицата по-долу са систематизирани по-важните проучвания за извеждане на определение за трансформационното лидерство.

Таблица 1. Теория за трансформационното лидерство

Автор	Концепция за трансформационно лидерство
1	2
Chaudhry and Krishnan (2007)	Трансформационното лидерство и корпоративната социална отговорност допринасят за положителния образ на бранда в общността. Те подпомагат общуването помежду компанията и нейните клиенти, което осигурява лоялност в дългосрочен план. Ако тя има предвидимо поведение и при увеличаване на своите приходи увеличава и филантропските си дейности, то в крайна сметка с времето клиентът започва да свързва определени очаквани действия с традициите на конкретен фирмен бранд.
Bass (1990)	Трансформационното лидерство предполага изпълнение на лидерските задължения отвъд очакванията. То възниква, когато ръководителите разширяват и повишават интересите на своите служители, когато насърчават осъзнаването на ценностите, приемане на целите и мисията на групата и когато провокират служителите си да гледат отвъд собствения си личен интерес за доброто на компанията. Трансформационните лидери постигат тези резултати по различни начини: могат да бъдат харизматични и да вдъхновяват; да откликват на емоционалните потребности на всеки служител; и/или да ги стимулират интелектуално.
Javidan, Dorfman, Sully de Luque (2006)	Лидерите със силни икономически ценности са авторитарни и не успяват да бъдат визионери. От друга страна, лидерите-визионери със силно изразени ценности работят в най-успешните във финансово отношение компании.
Shin and Zhou (2003)	КСО е концепция, която поставя лидерите в позицията на „създатели на смисъла“ за техните организации. Етичното и автентичното лидерство поставят акцент върху честността, откритостта и почтеността, както и желание да направят това, което е правилно. Трансформационните лидери са особено необходими при внедряване на КСО практики, защото насърчават иновациите.
Walumbwa et al. (2008)	Модел на поведение, който се основава на и насърчава както положителните психологически нагласи, така и позитивния етичен климат в организацията. Те провокират по-високо самосъзнание, вътрешна морална перспектива, балансирана обработка на информацията и прозрачността на отношенията между лидер-последователи, насърчавайки положително саморазвитие. Доближава се до автентичното лидерство, при което поведението на лидера отразява личните му ценности.

Продължение

1	2
Luu Trong Tuan (2012)	За да насърчат етичното поведение, мениджърите могат да обмислят промяна на своя лидерски стил, който да синхронизира доверието, основано към тяхната идентичност или основано на знанието, с доверието на организацията.
Trevino, Hartman, Brown, 2000	Автентичното лидерство, етичното лидерство и трансформационното лидерство са пряко или косвено свързвани с корпоративната устойчивост и социална отговорност. Тези три лидерски стила показват степен на концептуалното припокриване, въпреки че литературата също описва някои различни разлики между тях.

Най-често трансформационното лидерство се сравнява с т.нар. „транзакционно лидерство“. Последното се характеризира с наличие на „транзакция“ – обещание и награда за добро представяне, или заплахата от коригиращи действия при липса на такова. Така транзакционното лидерство се доближава до концепцията за ефективността. В своята статия за преход от транзакционно към трансформационно лидерство (Bass, 1990) твърди, че това е съзнателен и възможен процес и извежда 4 основни характеристики измежду стиловете, описание детайлно в таблица 2 по-долу.

Таблица 2. Сравнителни характеристики на трансформационни и транзакционни лидери

Транзакционен лидер	Трансформационен лидер
Награда под условие: договор за размяна на награди за положени усилия, обещания за добро изпълнение, признава постиженията.	Харизма: осигурява визия и усещане за мисия, внушава гордост, печели уважение и доверие.
Управление по изключение (активно): гледа и търси отклонения от правила и стандартите, прилага коригиращи действия.	Вдъхновение: поставя високи очаквания, използва символи, за да фокусира усилията, изразява важни цели по разбираем начин.
Управление по изключение (пасивно): намесва се само, ако стандартите не са спазени.	Интелектуална стимулация: насърчава интелигентността, рационалността и умното решаване на проблеми.
Ненамеса: Отказва отговорностите, избягва вземането на решения.	Индивидуализиран подход: подхожда с лично отношение, третира всеки служител поотделно, съветник.

Изследвайки в дълбочина каква е ролята на изпълнителните директори за прилагане на корпоративна социална отговорност в техните компании, Waldman, Siegel и Javidan (2006) тестват теорията за трансформационното лидерство измежду 56 американски и канадски фирми. Фирмите са подбрани от предишна извадка, изследваща трансформационното лидерство и търсена-та стратегическа промяна. Те отговарят на три критерии: (1) нетни продажби над 1 млрд. долара; (2) най-малко 2 години заемана служба; и (3) състави от поне 6 членове на съвета на директорите. От изпълнителните директори се очаква да формулират корпоративна стратегия и често са ангажирани с подобряване на образа на техните компании чрез КСО практики. Освен това, те могат да променят и стратегическата посока на фирмата, включително решени-ния, отнасящи се до корпоративната социална отговорност.

В изводите си авторите посочват, че интелектуална стимулация, а не харизматичното лидерство, на изпълнителния директор има положително въз-действие върху решението на компанията да се ангажира със стратегически КСО дейности, които са свързани с нейната бизнес стратегия. Тази конста-тация важи особено за стратегическите КСО политики или тези, които са свързани с изграждането на фирмена репутация, а не за по-социално ориен-тираните КСО политики. Резултатите предполагат, че интелектуално стиму-лираните лидери не само се опитват да прилагат корпоративна социална отго-ворност, но и съсредоточават усилията си върху области, които са най-близки до стратегическите за фирмата теми като качество на продукта и екологични показатели. На практика изглежда, че тези изпълнителни директори разбират, че КСО може да се използва като неразделна част от бизнес стратегията на компанията, и практикуват типа лидерство, който може да я утвърди.

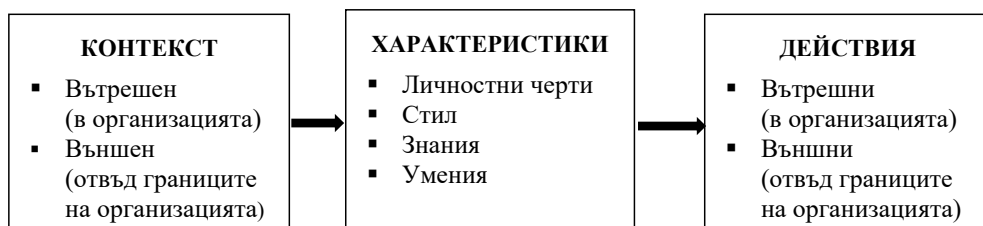
Една от най-модерните концепции за лидерство е тази на Института за лидерство към Университета в Кеймбридж (Великобритания). Неговият на-учен екип, ръководен от Уейн Вайсер, определя лидера в областта на КСО като „човек, който вдъхновява и подкрепя действия за по-добър свят. Той може да създаде визия и вдъхнови хората да работят колективно и да я по-стигнат, справяйки се с промените и предизвикателствата, които срещат по пътя към нейната реализация“ (Visser, 2011, p. 3).

Те създават модел, който включва на първо място седем ключови харак-теристики на лидерството за устойчивост, между които: 1. Системно разби-ране; 2. Емоционална интелигентност; 3. Ценностна ориентация; 4. Убеди-телна визия; 5. Приобщаващ стил; 6. Иновационен подход; 7. Дългосрочна перспектива.

Таблица 3. Характеристики на лидерите в областта на КСО

Характеристики	Описание
Системно, интердисциплинарно разбиране	Способност за намиране на първопричините за неустойчивото поведение, неустойчивия бизнес морал и неустойчивите практики. Изисква задълбочено изследване и осмисляне на процесите на инвестиции, обучение и развитие на ресурсите.
Емоционална интелигентност	Способност за отключване на човешкия потенциал. Предполага вдъхновяване на хората за действие чрез сърцата им, а не чрез стимулиране на умовете и насърчаване на физическите им умения.
Ценностна ориентация	Лична, почти духовна ангажираност. Наличие на ценности, които се отразяват в начина, по който лидерите се държат и взаимодействат със света.
Завладяваща визия	Умение за ефективно представяне на убедителна история за това как техните организации ще допринесат за създаването на по-добър свят.
Приобщаващ стил	Способност да създава взаимосвързани и интегрирани решения, които съответстват на сложното и интелигентно глобално общество. Те изискват нови видове технологии и нови форми на управление, което предполага съвместна работа между лидера и неговите последователи
Иновативен подход	Способност за творческо мислене и съвместно решаване на проблеми, което включва проектиране на продукти и услуги „от люлка до люлка“, подкрепа на обществени политики за опазване на околната среда и защита правата на човека.
Дългосрочна перспектива на въздействието	Способност за предвиждане, планиране, оценка и анализ на средносрочните и дългосрочните последствия от политиката и дейностите на компанията и съобразяване на поведението спрямо тях.

Теоретичният модел има три основни елемента: контекст, личностни характеристики и действия. Той е тестван и усъвършенстван през 2010 г. чрез интервюта с избрани световни бизнес лидери, ръководещи някои от най-отговорните и устойчиви мултинационални корпорации. Според модела лидерите, които работят за внедряване на корпоративната социална отговорност, не формират отделен стил, а прилагат своите уникални индивидуални лидерски характеристики в специфичен контекст. Контекстът включва предизвикателствата, пред които е изправен светът по пътя към устойчиво и по-добро бъдеще за хората и планетата.



Фиг. 1. Обобщен модел на лидерството в областта на КСО

Внедряването и управлението на дейности по КСО е насочено към постигане на дълбока промяна в политическите и/или икономическите системи, трансформиране на бизнес моделите и практиките, както и постигане на нов обществен договор със заинтересованите страни. Моделът е от типа „трансформиращо лидерство“. В теоретичния модел контекстът обхваща условията или средата, в която действат лидерите, и има пряко или косвено въздействие върху вземането на решения. Той се разглежда в две посоки:

- Външен за организацията – имат по-малка степен на влияние. Включва екологичен, икономически, политически, културен и общностен контекст;
- Вътрешен за организацията – имат по-високо ниво на влияние. Включва организационна култура, управленска структура и ролята на ръководството.

Авторите идентифицират пет основни лидерски стилове за постигане на устойчивост: обединител, визионер, иноватор, алтруист и революционер.

Таблица 4. Лидерски стилове в областта на КСО

Стил	Описание
Обединител (Inclusive)	Приобщава и изгражда ангажимент чрез диалог и консенсус. Прилага демократичен подход, лично наставничество и убеждение. Създава усещане за свързаност, насърчава хармонията и улеснява разрешаването на конфликти.
Визионер (Visionary)	Предлага отговор на сериозните глобални предизвикателства. Формулира нова и позитивна визия, основана на ценностите и опита на обществото. Вдъхновява чрез страст и лична харизма.
Иноватор (Creative)	Дизайнер и архитект, който променя правилата и трансформира системата. Създава нови продукти и услуги.
Алтруист (Altruistic)	Съсредоточава се върху колективния интерес. Постава себе си в служба на другите.
Революционер (Radical)	Революционер, активист, който предизвиква статуквото. Кръстоносец/ мисионер, който поема риска да бъде първопроходец.

Всеки от тях се формира от специфична и уникална комбинация, която обхваща индивидуалните характеристики (трайни лични качества), знанията и уменията, както и дейностите, които извършват. Малко вероятно е отделните лидери да владеят всички стилове. По-скоро те формират своето поведение съобразно онова, което отговаря на тяхната природа или конкретни обстоятелства, така че най-ефективно да се справят с предизвикателствата пред КСО.

Досегашните изследвания върху поведението на КСО лидерите показват, че последните трябва да притежават достатъчно знания за устойчивостта, за да могат да я превърнат в успешна бизнес стратегия и да я споделят ефективно и убедително, използвайки ясен и достъпен език.

Действията на бизнес лидера са особено важни, тъй като елиминират разминаването между стремежите за устойчивост и действителното ѝ постигане. От тях се очаква да бъдат ролеви модел, защото всяко тяхно действие има реален потенциал да въздейства и може да промени статуквото. Действията им се разглеждат в две посоки – навътре (организационно-ориентирани) и навън (свързани със заинтересованите страни) от организацията.

Цел и задачи. В светлината на направения теоретичен преглед настоящата студия си поставя за цел да валидира *личностните характеристики и дейностите на бизнес лидерите за внедряване на ценностите и практиките на корпоративната социална отговорност в българските компании*. За нейното постигане авторите си поставят следните изследователски задачи:

- Задълбочен преглед на научната литература с цел да се проучат и установят основните взаимовръзки между личността на бизнес лидера и практиките на корпоративната социална отговорност в компаниите;
- Провеждане на емпирично изследване сред предварително избрана българска компания относно идентифициране и категоризиране на ключовите личностни характеристики и действия на бизнес лидера за внедряване на КСО;
- Обработка, анализ и интерпретация на получените данни от избраните изследователски случаи посредством дескриптивен анализ;
- Тестване на Модел на лидерство за устойчивост, разработен от Института за устойчиво лидерство към Университета Кеймбридж, Великобритания;
- Основни изводи и препоръки за развитие на конкретни личностни характеристики на бизнес лидерите за превръщането им в лидери в областта на корпоративната социална отговорност.

Изследователска теза и хипотези. Изследователската теза е, че бизнес лидерът оказва влияние върху внедряването и упражняването на КСО в бизнес организацията, основно чрез уникална съвкупност от личностни характеристики (черти, знания, умения) и дейности, насочени навътре и навън от

организацията. Тяхното проявление зависи от оперативния контекст (по отношение на социални, икономически и екологични реалности и тенденции), в който работи предприятието.

Тезата е заложена в разработения Модел на устойчиво лидерство за устойчивост, разработен от Института за устойчиво лидерство към Университета Кеймбридж, Великобритания. Проверяването ѝ е свързано със следните хипотези:

Хипотеза 1: Устойчивото лидерство не е отделен тип лидерство, а съвкупност от характеристики (личностни черти, знания, умения и дейности), които играят ролята на филтър/призма, през която бизнес лидерът изпълнява своята управленческа роля.

Хипотеза 2: За формиране на лидерския стил в областта на КСО важна роля играе контекста (по отношение на социални, икономически и екологични реалности и тенденции), в който бизнес лидерът работи.

Хипотеза 3: Бизнес лидерът има положително и значимо влияние върху внедряването и упражняването на КСО в бизнес организацията.

Изследователски подход

Настоящото изследване е проведено в периода юни – август 2019 г. Авторите прилагат подход „изследване на отделен случай“ (case study). Този подход позволява да се постигне изчерпателно описание на уникални обекти и предвижда три изследователски нива:

1. Качествено изследване, проведено чрез лично интервю с бизнес лидерите на организациите;
2. Количествено изследване сред представители на висшия и средния мениджмънт на предварително подбраните бизнес организации, проведено чрез анонимна анкета, която се разпространява в електронен вид;
3. Количествено изследване сред служителите и работниците на подбраните компании, проведено чрез анонимна анкета, която се разпространява на хартиен носител или в електронен вид.

Качественото изследване, проведено чрез лично интервю с бизнес лидерите на организациите, е част от първата изследователска стъпка. Интервюто засяга теми, които изследват следните въпроси:

- Външна и вътрешна среда – характеристики и предизвикателства;
- Профил на бизнес лидера.

Втората и третата изследователска стъпка включват разпространението на един модифициран според публиката въпросник, насочени към представители на три основни целеви групи в избраните предприятия. Най-пълната версия на въпросника включва 18 въпроса, разделена е на три основни части и се дава на отговорника по КСО в компанията. По-съкратената версия

включва 11 въпроса в два раздела, които се предоставят за попълване от висшия и средния мениджмънт. Най-кратката версия на въпросника включва 3 въпроса и се предоставя за попълване на работниците и служителите в конкретните предприятия.

Изводка и разпространение

За валидиране на избраната методика е избрана голяма българска компания с утвърдена КСО политика и признати постижения в областта, а именно: Асарел-Медет АД. Въпросниците са разпространени измежду представителите на целевата група по електронна поща или на хартиен носител. Участниците от Асарел Медет са 8 мениджъри и 135 работници.

Резултати

Минно-обогатителен комплекс „Асарел-Медет“ АД е водеща българска минна компания за открит добив и обогатяване на медни и други руди. Предприятието е акционерно дружество с основен предмет на дейност – открит добив и обогатяване на медни и други руди, биохимично извличане на мед и свързаните с това инженерингови и търговски дейности. Компанията осигурява около половината количество мед в страната на годишна основа и извършва проучвателни, инженерно-внедрителски, проектно-конструкторски, екологични и други дейности. Екипът на компанията се състои от 1200 работещи в „Асарел-Медет“ АД и 400 заети в дъщерни и смесени дружества.

Компанията е внедрила международния стандарт за качество ISO 9001 през 1999 г., първа в страната, внедрява международния стандарт по за система за управление по околна среда ISO14001 през 2002 г. и стандарт за безопасни и здравословни условия на труд OHSAS 18001. На база на тези три стандарта през 2003 г. „Асарел Медет“ АД е внедрила Интегрирана система за управление. През 2018 г. компанията е сертифицирана и за ефективно управление на енергията.

„Асарел-Медет“ АД е носител на наградата „Зелен бизнес“ от националната кампания „Зелена България“, проведена през 2012 година. През 2016 получава награда „Инвеститор на годината“ за 2015 г. за инвестицията в изграждането на модерния медицински комплекс МБАЛ „Уни Хоспитал“ в Панагюрище. Петкратен носител на браншовата награда за корпоративна социална отговорност, присъждана от Българска минно-геоложка камара след допитване до журналисти от национални медии.

Контекст на работа на бизнес организацията

Асарел Медет АД е акционерно дружество, с двустепенна система на управление, състояща се от Надзорен съвет и Управителен съвет. Компанията е сред инициаторите и учредителите на Българска минно-геоложка камара, членува в Българска стопанска камара-съюз на българския бизнес, Конфедерацията на индустриалците и работодателите в България, Българска търговско-промишлена палата, Американската търговска камара в България, Българската мрежа на Глобалния договор на ООН –България.

Компанията е един от инициаторите за създаването на Сдружението на предприемачите в Панагюрище, което обединява представители на местния бизнес и работи за реализацията на проекти от съвместен интерес. Като двигател на идеята за газификация на Средногорието, „Асарел-Медет” е един от учредителите и на Индустриален клъстер „Средногорие”.

Бизнес лидер: Важно е да се подчертае, че отговорите на респондентите се отнасят до наскоро починалия Изпълнителен директор и председател на Надзорния съвет, който понастоящем е наследен от своя син. Настоящият председател на Надзорния съвет на Асарел Медет притежава магистърска степен по информационен мениджмънт и финанси от Университета “Уестминстър” в Лондон. Присъединява се към компанията през 2001 г. като експерт по продажби и хеджиране, след което става ръководител на отдел и директор “Корпоративно развитие”. Член на Управителния съвет на “Асарел-Медет” АД от 2014 г., а от 2015 г. до 20 ноември 2017 г. е негов председател. Изпълнителен директор е на дъщерното дружество “Асарел Инвестмънт” ЕАД.

Личностни характеристики на бизнес лидера: Посочените цитати са извадка от интервюто, проведено с наследника на проф. Цоцорков, Димитър Цоцорков [8]*. „Най-важно е правилната ценностна система и характер. За да си успешен дългосрочно е необходимо да имаш една здрава ценностна система, която е базирана на етика, морал, мисъл не само за себе си, но и за другите хора“ [8].

Знания и умения на бизнес лидера: „Разбира се трябва да имаш и техническите качества – образование, интелект. Така наречените практически умения, опит и т.н.“ [8].

Лидерски стил: „...мениджъра трябва да гледа глобално, но да гледа и в голям детайл, разбира се не всичко на веднъж, а избирателно, на случаен принцип в някакъв модел“. [8].

Мотивация, положителни и отрицателни страни: „България има нужда от такива хора като него и като нашата компания, за да помагат и да е заразно да се стараят повече. Защото е необходимо компаниите да не мислят

* Интервюто с г-н Димитър Цоцорков е проведено от авторите на изследването на 14 юли 2019г., в София.

само за себе си, а и за родния си град и т.н., защото просто има нужда, то се вижда нали... Държавата ни била виновна, държавата каквото може, прави. Не може за всичко да се обвинява държавата.

Мотивацията му е била да направи света по-добър, защото има нужда (Visser, 2011, р. 3) Панагюрище, целия регион, България. Той се справяше успешно, нямаше задача, с която да се хване и да не я довърши и да не я направи до край.“ [8].

Управленски дейности (насочени навътре и навън от бизнес организацията): Той притежаваше уникалното свойство да гледа глобално на нещата. Естествено като председател на надзорния съвет и като изпълнителен директор, но същевременно казваше и го правеше, че е много важно един ден от седмицата човек да отиде и в някакъв голям детайл да влезе вътре в производството например във фабриката и вътре на място да види какво става. Да обиколи и да види, някъде се случва, а открие малък проблем и да си го запише, да го възложи като задача.

Във външната среда той комуникираше с други лидери и мениджъри – широка гама. Последните години комуникираше с хора, които имаха неговата ценностна система, защото е много важно човек да се заобиколи с хора, които има някаква ценностна система. „Човек се чувства по-добре по този начин и намира общ език.“ [8]

Първа стъпка при анализа на ролята на висшия мениджър в компанията е възприемането му като лидер на бизнеса, а именно – да бъде припознат фактор от мениджърите и служителите за положителното икономическо представяне на дружеството. Оценките представляват претеглената средна, получена от отговорите на мениджърския състав и работниците/служителите, по четиристепенна скала, където 1 означава „изобщо не съм съгласен“, а 4 означава „напълно съм съгласен“. Авторите приемат, че средна оценка над 3,50 означава наличие на съответната характеристика според анкетираните. Резултатите, посочени в Таблица 6, показват, че според двете най-важни заинтересовани страни изпълнителният директор на Асарел Медет имаше ясна визия за мястото на банката на пазара, грижи се за бизнеса и е пример за приемане и отстояване на позицията на компанията в публичното пространство.

Таблица 6. Отношение на бизнес лидера към икономическия успех на компанията

Твърдения, отнасящи се до нагласите	Данни от мениджъри	Данни от работници
Е пример за приемане и прилагане на финансовите цели в компанията		3.83
Вярва, че икономическите резултати единствено отразяват успеха на компанията, сега и в бъдеще.		
Има ясна визия за пазарната стойност на компанията, която комуникира и отстоява в публичното пространство	3.88	3.88
Има ясна визия за мястото на компанията на пазара.	3.88	3.64
Е с ясно изразени ценности и грижа за бизнеса.	4.00	3.84
С поведението си по време на работа демонстрира желание и воля за финансов успех на всяка цена.	3.88	
Защитава позицията, че постигането на положителни финансови резултати е единствената характеристика на успешното управление на компанията.		
Общ брой характеристики:	4	4
Общ брой съвпадащи твърдения:	3 (min.3)	

Бележка: Липсата на данни в празните редове означава, че получените стойности за даденото твърдение са под избраната средна стойност от 3.50.

Според мениджърите и работниците в Асарел Медет, техният бивш ръководител е с много широк набор от знания и умения (фигура 2). Създател на компанията, очевидно високо ценена и авторитетна фигура и на местно и на национално ниво, той е рядък пример на съчетание на всички стилове: „Визионер“, „Иноватор“, „Обединител“, „Алтруист“ и дори „Революционер“ (макар и в по-малка степен). Възможно е роля да играе и идеализирането на образа му, но резултатите категорично демонстрират всеобхватния лидерски стил на наскоро починалият ръководител.



Фиг. 2. Знания и умения на бизнес лидера според участниците в количественото проучване

Първа стъпка за валидиране на Модела на Университета Кеймбридж предвижда сравнителен анализ на получените отговори от страна на мениджърския състав и работниците относно отношението на бизнес лидера към корпоративната социална отговорност. Оценка представяват претеглената средна, получена от отговорите на мениджърския състав и работниците/служителите, по четиристепенна скала, където 1 означава „изобщо не съм съгласен“, а 4 означава „напълно съм съгласен“. Авторите приемат, че средна оценка над 3,50 означава наличие на съответната характеристика според анкетираните.

Таблица 7. Отношение на бизнес лидера към КСО
спред участниците в количественото проучване

Твърдения, отнасящи се до нагласите	Данни от мениджъри	Данни от работници
Е пример за приемане и прилагане на КСО в компанията	4,00	3,83
Вярва, че КСО е част от успеха на компанията, сега и в бъдеще.	4,00	3,76
Има ясна визия за обществената роля и полезност на компанията.	4,00	3,85
Има обществена кауза, която комуникира и отстоява в публичното пространство.	4,00	3,79
Е с ясно изразени морални ценности и грижа за другите.	4,00	3,83
С поведението си извън работа демонстрира същите ценности, каквито и в работното си ежедневие.	4,00	3,76
Защитава позицията, че КСО е част от стратегическото управление на компанията.	4,00	3,84
Общ брой характеристики:	7	7
Общ брой съвпадащи твърдения:	7 (min.3)	

Мениджърите и работниците в „Асарел Медет“ АД единодушно определят своят бизнес лидер като ключова фигура за прилагане на КСО в компанията. Мненията на двете групи съвпадат по отношение на най-важните за КСО политиката теми (таблица 7).

Втората стъпка за валидиране предвижда сравнителен анализ на получените отговори от страна на мениджърския състав и работниците относно отделните характеристики на лидерството в областта на КСО, дефинирани от екипа на Уейн Вайсер (Visser, 2011).

Таблица 8. Характеристики на лидерството в областта на КСО

Характеристики	Данни от мениджъри	Данни от работници/служители
Системно разбиране	Има системно мислене и ориентираност към цялостни решения (4.00)	
Емоционална интелигентност	Е емоционално интелигентен (3.88) Има способност да изслушва другите (4.00)	Помагаш, подкрепяш, раздаващ се за другите (3,82) Има способност да изслушва другите (3.78)
Ценностна ориентация	Има ценностна ориентация, която формира култура на поведение (4.00) Помагаш, подкрепяш, раздаващ се за другите (4.00) Може да се разчита на него (3.83)	Добър пример за подражание (3.89) Може да се разчита на него (3.88)
Завладяваща визия	Има водеща роля в сектора, за да вдъхновява останалите с визия и ясна цел (4.00) Познава и управлява себе си (3.75)	Има водеща роля в сектора, за да вдъхновява останалите с визия и ясна цел (3.87) Излъчва увереност (3.90)
Включващо поведение	Умее да ангажира чрез диалог и сътрудничество (4.00) Помага на другите да разберат промяната и своята роля в нея (4.00) Има приобщаващо поведение (4.00) Е отворен за ново знание и различни мнения (4.00)	Умее да ангажира чрез диалог и сътрудничество (3.83) Помага на другите да разберат промяната и своята роля в нея (3,73) Има способност за изслушва другите (3.78)
Иновативен подход	Провокира и променя бизнес моделите и продуктите (3,63) Има желание за иновации и радикална промяна (3,75)	Провокира и променя процесите и продуктите (3,64) Има воля да променя настоящата ситуация в компанията (3,90)
Дългосрочна перспектива	Има дългосрочна перспектива на въздействието (4.00)	Има визия за дългосрочно развитие (3.91)
Общ брой характеристики:	7	6
Общ брой съпадащи характеристики:	6 (min.3)	

Мениджърите и работниците/служителите оценяват високо лидерските характеристики на председателя на надзорния съвет. За неговото лидерство в областта на КСО говори факта, че той има съвпадение по 6 от необходимите 7 характеристики дефинирани от екипа на Уейн Вайсер.

Компанията декларира, че разбирането за КСО е основен фокус на фирмената политика, чиито цели са ориентирани в няколко приоритетни направления – здравословни и безопасни условия на труд, опазване на околната среда, човешки капитал и комуникации, спомоществователство и партньорство. Фирменият девиз е „От природата – за хората, от хората – за природата”. Тази самооценка се подкрепя от мненията на мениджърите. Мнозинството от тях определят нивото на ангажираност на компанията с КСО темите като високо. Доказателства за това са, собствените вътрешнофирмени процедури за управление на КСО дейностите, факта, че фирмените ангажименти в областта на КСО са публично анонсирани, както и че дейността в областта на КСО се измерва редовно. Мениджърският състав посочва водещата роля на изпълнителния директор в областта на КСО и ангажимента на висшето ръководство с докладването по КСО темите (фигура 2).



Фиг. 3. Възприемане и прилагане на КСО в компанията според възприятията на мениджърския състав на фирмата

Този извод се подкрепя и от резултатите от въпроса за дейностите, които извършва. Бившият лидер е събрал категорично съгласие по всички включени характеристики (фигура 3).



Фиг. 4. Дейности на бизнес лидера за внедряване на КСО в компанията според възприятията на мениджърския състав на фирмата

Екипът по корпоративна социална отговорност в „Асарел Медет“ е над 4 души, а годишният бюджет за 2018/2019 г. надхвърля 250 хил. лева. По отношение на секторните политики в областта на корпоративната социална отговорност, „Асарел Медет“ покрива на практика целия спектър – права на човека, трудови практики, околна среда, антикорупционни инициативи, потребителски теми и социални инвестиции. (таблица 9). Компанията е поела ангажимент за изпълнение принципите на Глобалния договор по първите четири теми.

Декларираният (писмен) ангажимент на висшето ръководство по темите, наличието на процедури и дейности, регулярното представяне на политиката пред персонала са действащите инструменти, чрез които се гарантира реализацията на КСО политиките (Таблица 8). Предоставените данни обобщават оценките на оперативните мениджъри в компанията по повод тяхното познаване на политиките, процедурите и постигнатите резултати в отделните направления на корпоративната социална отговорност (по ISO 26000). За отбелязване е наличието на мониторинг и контрол на практика във всяка област, много важен и показателен за равнището на КСО е прегледа от страна на ръководството на резултатите и напредъка, особено в областите трудови практики, околна среда и социални инвестиции.

Таблица 9. Степен на познаване на фирмените политики, дейности и резултати по отношение на отделните направления на КСО в компанията

	Права на човека	Трудови практики	Околна среда	Прозрачност/антикорупция	Потребителски въпроси	Социални инвестиции
Нямаме ангажимент и политика по дадената тема	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Да, деклариран (писмен) ангажимент на висшето ръководство по темата	38%	13%	25%	13%	13%	13%
Да, съответна политика, процедури и дейности	13%	25%	25%	38%	0%	25%
Времеви цели, срокове, индикатори и отговорен екип	0%	13%	13%	0%	0%	13%
Наличен бюджет за внедряване и изпълнение	0%	13%	13%	0%	0%	13%
Представяне на политиката пред персонала	25%	38%	25%	25%	13%	25%
Представяне на политиката пред доставчици и бизнес партньори	0%	13%	13%	13%	13%	13%
Дейности за изграждане на капацитет у служителите	0%	13%	13%	0%	0%	25%
Дейности за повишаване на осведомеността на доставчици и партньори	13%	13%	13%	25%	38%	13%
Мониторинг и механизми за контрол	50%	25%	25%	38%	13%	38%
Преглед от страна на ръководството на резултатите и напредъка	0%	50%	50%	13%	0%	38%

Бележка: В първия ред на таблицата за представяне на резултатите от анкетите на мениджърите са отразени единствено отговорите на мениджъра, който отговаря за КСО процесите и дейностите.

КСО мениджърът познава в дълбочина всички свързани политики и неговият/нейният отговор отразява в най-близка степен ситуацията в компанията. Всички следващи въпроси дават ясно отражение на факта доколко конкретните политики и дейности се разбират, възприемат и прилагат от всички мениджъри.

В обобщение може да се заключи, че бившият председател на Надзорния съвет и изпълнителен директор на „Асарел Медет“ е бил безспорен ли-

дер в областта на корпоративната социална отговорност. Поради неговата скорошна кончина авторите могат да допуснат, че има вероятност ролята и личността на проф. Лъчезар Цоцорков да бъде донякъде идеализирана от работниците и мениджърите в „Асарел Медет“, но въпреки това единодушното и категоричността на оценките за неговите личностни характеристики, знания и умения и дейностите му като ръководител не оставят съмнение за влиянието и авторитета му. Неговият лидерски стил съчетава елементи от всички стилове. Той е определен като „Визионер“, „Иноватор“, „Обединител“, „Алтруист“ и дори „Революционер“, които се изразяват както в личностния му профил, така в знанията и уменията, които притежава, и в неговото поведение като ръководител.

Заклучение

Проведеното изследване демонстрира евристичния потенциал на модела за устойчиво лидерство на Университета Кеймбридж. Той се прилага успешно в местен контекст и може да бъде използван за реализиране на бъдещи изследователски проекти в областта на КСО лидерството. Настоящото проучване доказва, че профилът на мениджъра е от съществено значение за системното и по-задълбочено прилагане на практиките на КСО в организациите. Това предполага, че корпоративната социална отговорност може да бъде по-ефективно внедрена във фирмите чрез добър избор на ръководни кадри. Изводите намират потвърждение и в проведеното пилотно проучване за състоянието на корпоративната социална отговорност в България, чиито резултати също подчертават, че собствениците и висшите мениджъри имат водеща роля за лидерство и вдъхновение, както на собствената компания, така и целите индустрии.

Посочените в литературния преглед теории „представители-управители“, за висшите ешалони и трансформационното лидерство също потвърждават водещата роля на бизнес лидерите за възприемане на дадена обективна ситуация и формиране на техните решения за реакция към нея. По-конкретно, въздействието на висшите мениджъри върху прилагането на КСО практики в компаниите се реализира най-вече чрез тяхното възприемане на последиците от етичните и социални ангажменти, които са поели.

Авторите разпознават като един от начините за практическо приложение на достигнатите резултати подобряване на етичните стандарти в бизнес практиките чрез демонстриране ролята на етиката и социалната отговорност като определящ фактор за успеха в бизнеса.

Както всяко изследване, и настоящето има своите ограничения. На първо място, в него се прилага един конкретен модел за оценка на лидерството в избраните компании. При използване на друг може да има разлики в получените резултати. На второ място, обхватът му е сред малък брой компании

в страната. Затова и неговите резултати не биха могли да бъдат считани за представителни за българския бизнес.

Бъдещи изследвания биха могли да се насочат в няколко посоки. От една страна могат да се търсят други модели за оценка на лидерството, които да бъдат пилотно апробирани в българска среда, включително и към компанията, обект на настоящето изследване. От друга, моделът може да бъде приложен върху повече компании с цел да се постигне представителност на резултатите и да се търсят обобщения, очертаващи отличителните характеристики на българските мениджъри и контекста, в който те оперират. В резултат на тази по-мощна теренна работа моделът би могъл да бъде допълнително адаптиран към местния контекст и да предложи насоки за култивиране и обучение в необходимите за по-ефективно прилагане на отговорен и устойчив модел на управление на българските дружества знания и умения на техните лидери.

Бележки:

- [1] ISO 26000:2010 Guidance for Social Responsibility, <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- [2] 2019 Edelman Trust Barometer Executive Summary Annual global survey
- [3] University of Cambridge Institute for Sustainability Leadership (CISL). (2018). Rewiring leadership: The future we want, the leadership we need. Cambridge, UK: the Cambridge Institute for Sustainability Leadership.
- [4] (2010) A New Era of Sustainability: UN Global Compact – Accenture CEO Study

Референции:

- Стефанова, М, Михайлов, С, Петрова, И., Томс, Ж., Чобанов, А. (2019) Състояние на КСО в България. Годишен преглед 2018, CSR AdviceBox
- (2010) A New Era of Sustainability: UN Global Compact – Accenture CEO Study
- (2019) Edelman Trust Barometer, EXECUTIVE SUMMARY Annual global survey
- Baele, A. (2012) The CEO's perception on CSR: a determinant of CSR reporting, Universiteit GENT
- Bass, B.M., 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, Winter: 19-31.
https://www.mcgill.ca/engage/files/engage/transformational_leadership_bass_1990.pdf
- Bamber, L. S., Jiang, J. X., & Wang, I. Y. (2010). What's My Style? The Influence of Top Managers on Voluntary Corporate Financial Disclosure. *The Accounting Review*, 85 (4), 1131-1162.
- Caldwell, C., Hayes, L.A., Karri, R. Bernal, P.(2008) 'Ethical Stewardship – Implications for Leadership and Trust', *Journal of Business Ethics* 78(1-2), 153-164.

- Carlopio, J. (2002) The Best Articles about Leadership from the Last Ten Years, BOSS Financial Review, August Edition, pp. 71–74
- Chaudhry, K., Krishnan, V. (2007) Impact of Corporate Social Responsibility and Transformational Leadership on Brand Community An Experimental Study, Global Business Review · December 2007, DOI: 10.1177/097215090700800202
- CISL (2010) Sustainability Leadership – a Force for Change A thought-piece by the University of Cambridge Programme for Sustainability Leadership
- CISL (2017) Building leaders for long-term business performance: Research findings, Cambridge, UK
- CISL (2018) Rewiring leadership: The future we want, the leadership we need. Cambridge, UK
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997) ‘Toward a Stewardship Theory of Management’, Academy of Management Review 22(1), 20-48.
- Hambrick, D. C. (2007) Upper Echelons Theory: An Update. Academy of Management Review, 32 (2), 334-343.
- Hambrick, D. C., Mason, P. A. (1984) Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. Academy of Management Review, 9 (2), 193-206.
- Hernández, M. (2008) ‘Promoting Stewardship Behavior in Organizations: A Leadership Model’, Journal of Business Ethics 80(1), 121-128.
- Hollender, J., Breen, B. (2010) The Responsibility Revolution: How the Next Generation of Businesses Will Win. Jossey-Bass.
- Godos-Diez, J.-L., Fernandez-Gago, R., & Martinez-Campillo, A. (2011) How Important Are CEOs to CSR Practices? An Analysis of the Mediating Effect of the Perceived Role of Ethics and Social Responsibility. Journal of Business Ethics, 98, 531-548.
- Javidan, M., Dorfman, P., Sully de Luque, M., House, R. (2006) In the Eye of the Beholder: Cross Cultural Lessons in Leadership from Project GLOBE, Academy of Management Perspectives, vol. 20, no. 1
- ISO 26000:2010 Guidance for Social Responsibility, <https://www.iso.org/standard/42546.html>
- Hollender, J., Breen, B. (2010) The Responsibility Revolution: How the Next Generation of Businesses Will Win. Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (1993) Credibility: How Leaders Gain and Lose It, and Why People Demand It (Jossey-Bass, San Francisco, CA).
- Lee-Davies, L. (2017) Ethical CSR Leadership: Passion or Fashion, International Journal of Sustainable Entrepreneurship and Corporate Social Responsibility, Vol.2, Issue 2
- Luu, T. (2012) The linkages among leadership, trust, and business ethics, Social Responsibility Journal · March 2012, DOI: 10.1108/17471111211196629
- Moody-Stuart, M. (2014) Responsible Leadership. Lessons from the Front Line of Sustainability and Ethics, Greenleaf Publishing Limited, ISBN-13: 978-906093-96-9

- Pless, N., Maak, T. (2011) *Responsible Leadership: Pathways to the Future*, Springer Science+Business Media B.V. 2011, DOI 10.1007/s10551-011-1114-4
- Shin, S. J., Zhou, J. (2003) Transformational Leadership, Conservation, and Creativity: Evidence From Korea, Vol. 46, No. 6, *Academy of Management Journal*
- Simeonov, S., Stefanova, M. (2015) Corporate Social Responsibility in Bulgaria: The Current State of the Field. *Corporate Social Responsibility in Europe, CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, Springer International Publishing Switzerland, DOI 10.1007/978-3-319-13566-3_17
- Singhapakdi, A., Karande, K., Rao, C., Vitell, S. J. (2001) How Important are Ethics and Social Responsibility? *European Journal of Marketing*, 35 (1/2), 133-152
- Strielkowski, W., Chigisheva, O. (2017) Leadership for the Future Sustainable Development of Business and Education, Prague Institute for Qualification Enhancement (PRIZK) and International Research Centre (IRC) “Scientific Cooperation” International Conference Springer Proceedings in Business and Economics, ISBN 978-3-319-74215-1
- Swanson, D. (2014) *Embedding CSR into Corporate Culture Challenging the Executive Mind*, Palgrave Macmillan, ISBN 978-1-349-45301-6
- Thomas, A., & Simerly, R. L. (1994) The Chief Executive Officer and Corporate Social Performance: An Interdisciplinary Examination. *Journal of Business Ethics*, 13, 959-968.
- Treviño, L., Hartman, L.P., Brown, M. (2003) Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership, vol. 42 issue: 4, page(s): 128-142
- UNGC (2010) *A New Era of Sustainability: UN Global Compact – Accenture CEO Study*
- Visser, W. (2011) *The Nature of CSR Leadership: Definitions, Characteristics and Paradoxes*, CSR International Paper Series, No. 4.
- Visser, W., Courtice, P. (2012) *Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice*, Cambridge, UK
- Wadim Strielkowski, W., Chigisheva, O. (2017) Leadership for the Future Sustainable Development of Business and Education, Prague Institute for Qualification Enhancement (PRIZK) and International Research Centre (IRC) “Scientific Cooperation” International Conference Springer Proceedings in Business and Economics, ISBN 978-3-319-74215-1
- Waldman, D., Siegel, D., Javidan (2006) Components of CEO Transformational Leadership and Corporate Social Responsibility, *Journal of Management Studies* 43:8, doi: 10.1111/j.1467-6486.2006.00642.x
- Waldman, D. A., & Siegel, D. (2008) Defining the Socially Responsible Leader. *The Leadership Quarterly*, 19, 117-131.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. J., Wernsing T. S. and Peterson S. J., (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure, *Journal of Management* 34(1), 89-126.

РОЛЯТА НА БИЗНЕС ЛИДЕРА ЗА ВНЕДРЯВАНЕ И УТВЪРЖДАВАНЕ НА КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ В БИЗНЕС ОРГАНИЗАЦИЯТА

Резюме

Основната цел на студията е да валидира личностните характеристики и дейностите на бизнес лидера за внедряване на ценностите и практиките на корпоративната социална отговорност (КСО) в една българска компания. За нейното реализиране авторите извършват последователно преглед на научната литература с цел да проучат и установят основните взаимовръзки между личността на бизнес лидера и фирмените КСО практики; провеждане на емпирично изследване сред служителите на едно българско предприятие и тестване на Модел на лидерство за устойчивост, разработен от Института за устойчиво лидерство към Университета Кеймбридж, Великобритания.

Авторите прилагат подход „изследване на отделен случай“ (case study), т.е. проучване в голяма българска компания с утвърдена КСО политика и практики. Теренното проучване е извършено на три изследователски нива: качествено изследване, проведено чрез лично интервю с бизнес лидерите на организациите; количествено изследване сред представители на висшия и средния мениджмънт; и второ, сред служителите на избраната компания. Изследването е опит да се създаде по-ясно разбиране за характеристиките на устойчивото лидерство и как то допринася за постигане на трансформация и промяна.

Ключови думи: корпоративна социална отговорност, отговорно лидерство, устойчиво лидерство, устойчивост

JEL: M140

THE ROLE OF THE BUSINESS LEADER IN THE INCORPORATION AND AFFIRMATION OF THE CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE BUSINESS ORGANIZATION

Marina Stefanova, Yoana Mihaleva*

Abstract

The study aims to validate the role of the Business leader's personal traits and activities to incorporate the values and practices of corporate social responsibility (CSR) in one Bulgarian company. The authors review the scientific literature in order to outline the interrelations between the personality of the business leader and the company CSR practices; conducting an empirical study among the employees of a Bulgarian large enterprise and testing the Sustainable Leadership Model, developed by the Institute for Sustainable Leadership at the University of Cambridge, UK.

The authors apply a "single case study" approach, ie. research in a large Bulgarian company with well-established CSR policies and practices. The field work was conducted at three levels: qualitative research through a personal interview with the organization's business leader; quantitative research among representatives of senior and middle management; and another one, among the employees of the selected company. The study is an attempt to build a clearer understanding of the characteristics of sustainable leadership and how it contributes to transformation and change in the business organization.

Key words: corporate social responsibility, responsible leadership, sustainable leadership, sustainability

JEL: M140

* Marina Stefanova, PhD in Sofia University "St. Kliment Ohridski", Faculty of Economics and Business Administration, email: mstefanova@feb.uni-sofia.bg

Yoana Mihaleva, PhD in UniBIT, email: I.mihaleva@hotmail.com