



Стопански
факултет

Социално- икономическа анализи

Книга 2/2020 (18)

Станислава Стоянова*

ЗОНИ НА ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ЛИДЕРСТВОТО И КОРПОРАТИВНАТА СОЦИАЛНА ОТГОВОРНОСТ

Stanislava Stoyanova

AREAS OF INTERACTION BETWEEN LEADERSHIP AND CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Abstract: Corporate social responsibility operates in a different context, determined by the leadership approach of the organization. The concepts of the parameters of corporate social responsibility are influenced and developed in their entirety regardless of the leadership styles established in companies that have achieved the SA8000 standard (social accountability). In this sense, there is a research problem – interactive leadership and transformational leadership spend and use the resources of the organization in different ways, but achieve a generally accepted standard.

Keywords: interactive leadership; transformational leadership; corporate social responsibility; management.

Същност и различия между лидерството чрез взаимодействие и трансформационното лидерство

Уточняването на понятията *лидерство чрез взаимодействие* (ВЛ) и *трансформационно лидерство* (ТЛ) се налага с оглед на факта, че става дума за радикално противоположни лидерски подходи, които предполагат и полагат различни основания за модела на *корпоративна социална отговорност* (КСО), която компанията следва. Доколкото това е важно за целите на настоящия анализ, за да се определят ценностите, които споделя не само мениджърът и неговият екип, но и всички служители на компанията, лидерските модели налагат и модел на функциониране на компанията, който се запазва в дългосрочен план и не се влияе съществено от пазарни или други външни фактори.

Бърнс дефинира двете понятия дихотомично – чрез очертаване на изключващите се различия помежду им, представляващи по същността си основните им характеристики¹.

• Лидерство чрез взаимодействие (ВЛ)

В съвременните изследвания *лидерството чрез взаимодействие* (*transactional leadership*) се дефинира като подход, основан върху организацията, надзора (върху самата нея и върху служителите) и представянето на постиженията (на служителите) като комплексен резултат и доказателство за ефективността на компанията. Подходът ВЛ изисква и налага създаването на ясна верига, която в практиката е известна като 4-те „П“ – предварително предпоставени, промислени

* Станислава Стоянова – гл. ас. д-р в катедра „Мениджмънт“, факултет „Мениджмънт и маркетинг“ на Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов, e-mail: s.stoyanova@uni-svishtov.bg

¹ Burns, J. M. G. Leadership. New York: Harper and Row, 1978, p. 43.

и последователни правила (наричани „работни протоколи“). Те дефинират верига от действия, оформящи начина, по който реагира компанията като цяло, нейните отделни нива и звена, както и нейните отделни служители, при извършването на обичайните бизнес дейности. Тези „работни протоколи“ са „затворени“ в относително ясна рамка от награди (кариерни поощрения, бонуси и др.) и наказания (административни, финансови и др.)².

Подобен лидерски подход може да бъде определен и като „консервативен“ по отношение на начина, по който функционира компанията, доколкото полага акцент върху проверените, доказали се начини за ефективно действие, без оглед на измененията на бизнес средата. Изграждането и поддържането на такъв лидерски подход често са характерни за семейни или непублични компании, за компании, работещи върху специфична или нетипична задача, както и за компании в условия на криза. Един по-широк поглед върху социалната реалност би ни навел към най-ясния и изчистен облик на *лидерството чрез взаимодействие*, най-характерно за военизирани или силови структури, медицински звена, ангажирани в екстремна среда, държавно регламентирани системи и пр.

Лидерите от този тип обикновено нямат за основна задача да мотивират своите служители или последователи. Те са ангажирани преимуществено да ги разположат в предвидимата, работеща рамка на организацията и да проверяват тяхната ефективност в практиката. Саклър дефинира подобно функциониране на служителите като „кариерен флипер“³. В този случай мениджърите не целят да накарат служителите или последователите да изпълняват несвойствени задачи, за които те не са подготвени или назначени. Такъв тип работни задачи са присъщи повече на организацията и нейните правила, отколкото са същински за нейния мениджър. От своя страна, лидерът на тази организация (независимо дали я е създал, или се е присъединил към нея) обикновено се е съгласил и е одобрил установените правила, цели и режим, в който тя функционира. *От него се очаква да е целенасочен, а не целепологащ, да предприема действия в контекст, а не да формира такъв.*

Доколкото в този случай организацията е преимуществено пасивна по отношение на иновации, наложени от външната среда, лидерите ѝ заемат основно позицията на преговарящи със служителите за постигане на ефективност и резултати и коригират действията им с бонусни или наказателни схеми, с които служителите също са се съгласили (според действащите в организацията правила) и които коригират вътрешното ѝ функциониране. Друга съществена специфика на ВЛ е, че то се основава върху задоволяването на нуждите на размяната – (не)постигането на резултати провокира наказания или съответно – награди. За ефективното изпълнение на този режим лидерът е принуден или предпочита да възлага по-скоро краткосрочни задачи на служителите на компанията, отколкото да ги ангажира с дългосрочни и мащабни проекти. Изпълнението на краткосрочни „малки“ задачи налага устойчив режим за постижения „стъпка по стъпка“, но не отваря коридори за реализация на големи проекти. Съвременната научна критика⁴ определя този лидерски подход като „мениджмънт по изключение“ и приравнява мениджъра до статута на служител (макар и висш) на организацията.

Акцентът и усилията на мениджъра при *лидерството чрез взаимодействие* е положен преимуществено върху подобряването на начина, по който функционират установените правила. В този случай лидерът на организацията се концентрира (или поне би трябвало да го прави) върху подходи и иновации, които биха ускорили рутината на организацията, наложена от действащите правила, за да предотврати „износването“ на служителите, стагнирането на отделните звена и пагубния ефект върху резултатите като цяло. Друга работна задача на мениджъра в такъв тип лидерска ситуация е да следи дали под натиска на външната среда установените правила и работни протоколи няма да провокират вътрешноорганизационен хаос.

Следването на модела *лидерство чрез взаимодействие* в крайна сметка е определящо за компании, достигнали делова зрялост, надскочили и надживели състезателната фаза на пазарно

² Вж. Vera, D., Crossan, M. Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 2004, pp. 27–46.

³ Cuckler, M. <https://www.tsn.com/blog/5-things-we-can-learn-pinball-career>, 2018, p. 1.

⁴ Вж. Aamodt, M. G. *Industrial/organizational psychology: an applied approach* (8.2). Australia: Cengage Learning, 2016, p. 76.

ориентиране и установяване, дефинирали дългосрочно строго специфични дейности на производство или услуга и поддържащи постоянен и проверен поток от клиенти.

• **Трансформационно лидерство (ТЛ)**

Трансформационното лидерство (transformational leadership) се изгражда като концепция, радикално противоречаща на *лидерството чрез взаимодействие*. Понятието съществува от 1973 г.⁵, но е въведено в научен оборот малко по-късно⁶. По същество то, както и неговите носители са „новосъздадени от нещо старо, като променят политически и културни системи“⁷. Изследванията и дефинирането на ТЛ се разгръщат паралелно и преимуществено като алтернатива на ВЛ. В този смисъл понятието и теориите, с които впоследствие те обраства, го развиват като разширено и аргументирано отрицание на ВЛ.

От гледна точка на психологията, в частност теорията за йерархията на потребностите на Маслоу, ТЛ се развива като пълноценен модел, обединяващ постигането на етична концепция за общ морал, емоционална хармония и цели на „лидера“ и „последователите“ му в рамките на организацията. Затова при изследванията на ТЛ именно тези термини са много по-валидни, отколкото при анализа на ВЛ, където понятията „мениджър“ и „служители“ са много по-приложими.

Кратката дефиниция на понятието отново дължим на Бърнс, според когото това е демонстрация на социална ситуация, при която „лидерът и последователите му постигат взаимен напредък към по-високо ниво на морал и мотивация“⁸.

Концепцията за *трансформационното лидерство* представлява модел, приложим извън корпоративния свят и валиден за многомерни социални ситуации. В по-тесен контекст, развитието е основано върху вдъхновението, а не преимуществено върху правилата за стимулиране и наказание. Увеличаването не е резултат само на лична харизма, а и на (с)поделяне на очаквания, визии, усещания за съвместно участие в общо усилие и начинание, което провокира тясно сътрудничество между отделните елементи на организацията. В този смисъл ТЛ предполага *много видим и активен личен пример*, който да се превърне във всеобщо приет и привлекателен за последователи, а не организационни правила, гарантиращи статуса на служителите и на мениджъра.

Трансформационният лидер се изгражда и (само)създава като подражателен пример, маркер за социално ориентиране и уподобяване, а не като поучителен, надзираващ и разпределящ социални блага или наказания. Ефективността на ТЛ се гради върху повторението на ежедневния личен пример, който единствено може да принася полза за общността, организацията или „общото дело“. В този смисъл трансформационният лидер много повече се слива с образа на организацията и гарантира нейната ефективност, отколкото мениджърът, следващ концепцията за ВЛ. Така разгърнатата, първоначалната дефиниция за ТЛ се превръща в практическо обяснение на всичко онова, което концепцията за ВЛ не е. Следващата логична стъпка е изграждането и прилагането на т.нар. теория на трансформационното лидерство, чието принципно детайлизиране е извършено от Бърнард Бас⁹.

Детайлизирането на този научен модел води преди всичко към описването на носителя на ТЛ като носител на промяна, не само на вътрешната среда в организацията, а и като източник, изнасящ промяна във външната, периферна социална среда, в която организацията (компанията) функционира и гради отношенията си с други социални агенти (клиенти, други организации и т.н.).

Очевидно в случая не става дума за износ, още по-малко – за налагане на правила (бонуси или наказания) на социални агенти, които да започнат да се съобразяват или доброволно да ги приемат. По-правилно е да се дефинират като зони на влияние, които се променят под влияние на един елемент на социалната среда.

Според Бас в условията на *трансформационно лидерство* мотивацията на лидера се е динамизирала (превърнала) в лична мотивация и на неговите последователи. А това е провокирало

⁵ Downton, 1973, p. 83.

⁶ За подробности вж. Burns, J. M. G. Leadership. New York: Harper and Row, 1978, pp. 47–63.

⁷ Вж. Tichy, N., Ulrich, D. The Leadership Challenge: A Call for The Transformational Leader. *Sloan management review*, Vol. 26, 1984, pp. 107–144.

⁸ Burns, J. M. G. Leadership. New York: Harper and Row, 1978, p. 49.

⁹ Bass, B. M. Leadership and performance beyond expectation. New York: Free Press, 1985, pp. 130–139.

висока степен на лоялност, реалистична и рационална самооценка за собствените способности (без те да са мотивирани основно от правила и наказания), силно изразен индивидуален подход при решаването на работните задачи и пълноценно разгръщане на интелекта на общността или организацията. Такъв подход, доказан с новосъздаден проверим и доказуем понятиен апарат, води Бас към заключението, че ТЛ може да гарантира и ефективно ВЛ и на практика това ще оздрави утвърдения, но прекалено рутинизиран модел на модерно лидерство въобще.

Трансформационното лидерство е преимуществена характеристика на гъвкавите бизнес организации, с неизбистрена концепция за тясна специализация и готовност за експлозивно разширяване и мултиплициране на пазарния дял. По същество това е типичен риск за компании в неагресивна пазарна среда, позволяваща относително лесно заемане на монополни позиции в резултат на екстремни обстоятелства или големи социални промени.

В този смисъл трансформационните лидери действат добре в организации, които стагнират, нуждаят се не от временно обновление, а от дългосрочна промяна. Доколкото този тип лидери са се наложили като пример за последователите, те са изискващи от тях толкова, колкото са критични към себе си. Промотирането на творческото начало се цени в подобна социална ситуация за сметка на обезценяването на наличните мобилизационни възможности за оцеляване или запазване на организацията. Позитивите на ТЛ са несъмнени както на теоретично, така и на практическо ниво – лека комуникация на нови идеи в рамките на цялата организация, постигане на добър баланс между краткосрочни цели и дългосрочни проекти, способност за създаване на среда на доверие и емпатия. В същото време подобен организационен модел страда от съществени слабости: неспособността на трансформационните лидери да реагират успешно от гледна точка на организацията в началния етап на ad-hoc ситуации, непрекъсната нужда от вътрешноорганизационен скелет за защита в екстремна среда и неспособност за ефективна комуникация на бюрократично ниво.

II. Развитие на концепцията за корпоративната социална отговорност

Корпоративната социална отговорност се развива сравнително късно като самостоятелна концепция. През 60-те години на XX век общественият дебат стига до дискусията за обществените задължения на големите компании, които вече са надскочили националните граници и развиват целеви бизнес активности в различни национални територии. Доколкото става дума за културни различия, продиктувани от географски, исторически, икономически и други фактори, налагането на единен успешен бизнес модел в тези територии е свързано в различна степен със социални ангажименти, надскачащи тясната специализация или териториалната специфика на компанията. Това обаче винаги е в резултат на появата на обществени очаквания, трансформирани в регулярен натиск от страна на големи, влиятелни и относително големи обществени групи, които са от съществено значение за компаниите – акционери и акционерни участия, клиенти и клиентски мрежи, съпътстващи основната бизнес активност на компанията периферни организации (други компании, обслужващи бизнес модела на компанията външни институционални звена, профсъюзни структури) или изцяло външни за компанията, но силно сплотени общности, с ангажимент за опазване на утвърдения и господстващ модел на локално културно развитие (неправителствени организации, църкви и вероизповедни общности, медии, неформални конкурентни лидерски групи и др.). Прави впечатление, че натискът за въвеждането на работен морал в компанията най-напред се появява във вътрешни за организацията структури – в рамките на акционерното събрание, което очевидно води към извода, че корпоративната социална отговорност за първи път се появява като практика вътре в самата компания, преди да започне да предопределя отношението ѝ с други външни организации и общности от социалната среда¹⁰.

В контекста на завишените вътрешноорганизационни и обществени очаквания към компаниите се появява необходимостта от разработване на модел и принципи на работна етика, които да дефинират възможните действия в рамките на валидното и общоприето социално поведение.

¹⁰ **Sheehy, B.** „Anglo-American Directors’ Legal Duties and CSR: Prohibited, Permitted or Prescribed?“. *Dalhousie Law Journal*, 2014, pp. 17–24; **Sommer, A. A. Jr.** „Whom should the corporation serve? The Berle Dodd debate revisited sixty years later“. *Delaware Journal of Corporate Law*, 1991, pp. 112–114.

Практически компаниите частично изпреварват теоретизирането на концепцията за корпоративна социална отговорност, която се появява като научен проблем едва в края на 90-те години на миналия век.

Дебатът около научната дефиниция се развива, доколкото отделните нейни елементи се влияят от интересите, циркулиращи при развитието на компанията. Натискът на акционерните участия също поражда разнородни подходи към проблема с теоретизирането и практикуването на корпоративната социална отговорност в зависимост от това дали става дума за първични или вторични акционери, за индивидуални или институционални участия, които са мотивирани от различни по основанието си интереси. Чистият икономически подход, формулиран най-ясно от Милтън Фридман като „изпълнението на основната задача, заради която е създадена компанията по същество е основният израз на корпоративната социална отговорност“, гарантира сравнително ограничено схващане за понятието. В контекста на конкурентна пазарна среда компанията несъмнено се нуждае от ориентири, които да индикират както нейното собствено развитие, така и позицията ѝ в социалната среда, в която тя функционира. В случая става дума преимуществено за наличие и съобразяване с информацията за състоянието на пазара, клиентските нужди, общоприети индекси за оценка на действието и поведението на организацията и др. Без съобразяването с тези реалности – често провокирани от външни за корпоративната организация фактори, компанията е изправена пред риска да стагнира в специфичната си изпълнителска дейност, да се движи в погрешна посока и да разходва финансови и човешки ресурси, без да постига ефективност. На практика това я обрича в краткосрочен план на икономическа безпътница, а в дългосрочен – на риск от фалит и закриване.

Затова и в процеса на избистряне на концепцията за корпоративна социална отговорност най-силно влияние оказват именно икономическите, а не социалните мотиви, независимо от това дали са споделяни от вътрешни или изцяло външни за организацията елементи. Във финалния си вариант тя се „утаява“ в теорията като *система от валидности за ефективна международна частна саморегулация* – понятие достатъчно общо, за да се изпълва с практическо съдържание в контекста на развитието на международните бизнес отношения като резултат от трансформациите, настъпващи в културната и социалната среда. Критиката на подобна дефиниция стъпва върху неизбежното отчитане на специфична „финансова или ресурсна саможертва“, която извършва корпорацията под натиска на трудно формулираното понятие за „общо съгласие“ и „изкуствено създадената йерархия на социални отговорности, която тежи върху ефективната организация, насочена към постигане на иманентна същност на компанията – осигуряване на печалба“. В този смисъл класификацията на корпоративно отговорните правила се налага първоначално повече като илюстрация на възможността всяка отделна бизнес организация да споделя определен дял частни ресурси с периферни структури като начин на преформулиране и запазване на нормални отношения с тях. Именно тук се появява необходимостта от въвеждането на *принципа на устойчивост* на правилата на корпоративната социална отговорност. Този принцип заляга и в един сравнително нов документ – UN Global Compact от 2008 г., който илюстрира глобалната гледна точка за разпознаване на доброто бизнес поведение, основано върху социалната легитимност на пазарите и бизнеспрактиките в прилагането на антикорупционни политики, човешките права, модерната трудова култура и екологичните норми.

При дългогодишните дискусии около параметрите на концепцията за корпоративната социална отговорност първоначално се формира нагласата, че прилагането на нейните принципи е невъзможно без постоянното взаимодействие на компанията с всички заинтересовани страни – акционери, доставчици, клиенти. Това дори води изследванията в търсене на пряка връзка между моделите на взаимодействие лидерство (ВЛ) и способността на компанията да се придържа към изискванията на модерната бизнес етика. Но това се оказва подвеждащо – в изследователската практика са налице достатъчно натрупани доказателства, че лидерската мотивация за спазването на принципите на корпоративната социална отговорност се явява по-скоро вторичен резултат под натиска на вътрешни фактори (най-често институционални инвеститори и акционери) или наложени от пазарната среда косвени изисквания (натиска на глобални синдикални, правозащитни

или екологични организации). Извън съмнение е, че в последните няколко десетилетия статистическите тенденции на глобалния бизнес сочат, че корпоративният ангажимент към местните общности непрекъснато расте. Това се случва заради пряката връзка, съществуваща между общественения натиск и промяната в лоялността на потребителите, което пряко се отразява на рентабилността на компаниите, репутацията им и флукуацията на пазарния им дял.

Поставени в такъв контекст, корпоративните лидери са в ситуация да се съобразяват и да изискват промени в начина на функциониране на организацията, която ръководят. Именно заради този формиран контекст ролята на трансформационното лидерство започва да превалира като успешен модел над установените и устойчиви формати на взаимодействиящото лидерство. Нещо повече – ефективното прилагане на институционалните форми на корпоративната социална отговорност изисква и самата компания да използва цялата си основна компетентност за реализиране на положителна промяна в собствената си организация¹¹.

III. Зони на взаимодействие между лидерския подход и корпоративната социална отговорност

На този етап от развитието на бизнес средата трансформационното лидерство се оказва по-успешно за акумулиране на организационна компетентност при реализация на специализираната дейност на компаниите. То набляга на ефективността, приемствеността, но и на конвергентното мислене, което провокира институционална гъвкавост в променена пазарна среда. Така постепенно вътре в организацията протича процес на непрекъснато усъвършенстване на формите на корпоративна социална отговорност, което води до по-благоприятни организационни резултати. Това обаче далеч не е завършен и еднопосочен процес. Въвеждането на теоретични предпоставки в организационното поведение и маркетинг практиките на компаниите регистрира факта, че връзката между трансформационното лидерство и корпоративната социална отговорност не е постоянна във всички компании, а по-скоро се влияе от активността на различните нива в рамките на определена компания. Това е означава, че ако мениджърският екип не поддържа и не следи за спазването на принципите на корпоративната социална отговорност, компанията постепенно свива ангажиментите си при реализация на социално отговорни бизнес практики.

Ако тезата, че корпоративната социална отговорност е от ключово значение за способността на компаниите да се справят с основните си работни задачи и да постигат ефективност и устойчив растеж, е безалтернативна, то може да се очаква, че бизнес организациите култивират интерес към провеждане и упражняване на социално отговорни бизнес практики и за максимизиране на социалната и бизнес възвръщаемостта при своите проекти.

Това води към следващото заключение – утилитарният мениджърски подход (характерен основно за взаимодействиящото лидерство) също изисква прилагане на успешни формати на корпоративната социална отговорност, за да гарантира устойчиви и корпоративни инвестиции. Именно затова лидерският подход изисква формирането вътре в корпоративната организация на т.нар. „добродетелно ядро“, независимо от стила лидерство, който компанията практикува. Около това ядро се формират взаимосвързани мрежи на различни нива и звена на организацията, които са ангажирани с изпълнението на работни задачи по комуникацията на компанията с периферни структури – акционери, клиентски мрежи, дистрибутори, доставчици и др. Практически те взаимно се наблюдават и насърчават при общата формулирана необходимост да повишават благосъстоянието и ефективността на компанията.

Ролята на лидерския подход при практикуването на формите на корпоративна социална отговорност продължава да расте в контекста на утвърждаването на концепцията за т.нар. „етично консуматорство“, което се корени в способността на потребителя да разбира и осмисля екологичните и социалните резултати при вземането на своите ежедневни решения за покупка или за отказ от покупка на определена стока. Позиционирането на определена стока на пазара, свързано с оп-

¹¹ **Kotler, P., Lee, N.** Social Marketing: Improving the Quality of Life (2nd edition). London: Sage, 2002, p. 274; **Porter, M. E., Kramer, M.** Creating Shared Value. *Harvard Business Review* 89, January–February 2011, p. 147–149.

ределени екологични или морални опасения, изисква съществена промяна и при прилагането на лидерския подход на компанията. При наличието на конкурентна пазарна ситуация всяка бизнес организация е изправена пред необходимостта да демонстрира определени форми на „корпоративен алтруизъм“, за да запази и разшири потребителската си база.

Това води към следващия етап на развитие на корпоративната социална отговорност – обвързването на практиките на брендинга с налагането на морално допустими и общоприети очаквания за качеството на предлаганата от корпорацията пазарна стока. Тук лидерският подход също е от изключителна важност, доколкото брендът (марката) е пазарното лице на определена компания и в същото време е гаранция за нейната ефективност. Обвързването на марката с принципите на корпоративната социална отговорност е генерална и важна задача на мениджърските практики. Развитието на корпоративната култура в бъдеще ще се концентрира върху етичната стандартизация не само на компаниите, а и на марките, които те произвеждат.

В заключение следва да се обобщи, че корпоративната социална отговорност функционира в различен контекст, предопределен от лидерския подход на организацията. Радикално противоположните лидерски подходи *лидерството чрез взаимодействие* и *трансформационното лидерство* предполагат и полагат различни основания за модела на корпоративната социална отговорност (КСО), който компанията следва. В този смисъл взаимодействащото и трансформационното лидерство разходват и използват ресурсите на организацията по различен начин, но постигат общоприет стандарт.

ЛИТЕРАТУРА

1. **Aamodt, M. G.** *Industrial/organizational psychology: an applied approach* (8,2). Australia: Cengage Learning, 2016.
2. **Bass, B. M.** *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press, 1985.
3. **Burns, J. M. G.** *Leadership*. New York: Harper and Row, 1978.
4. **Cuckler, M.** <https://www.tsn.com/blog/5-things-we-can-learn-pinball-career>, 2018.
5. **Kotler, P., Lee, N.** *Social Marketing: Improving the Quality of Life* (2nd edition). London: Sage, 2002.
6. **Porter, M. E., Kramer, M.** *Creating Shared Value*. *Harvard Business Review* 89, January–February 2011.
7. **Sheehy, Benedict.** „Anglo-American Directors’ Legal Duties and CSR: Prohibited, Permitted or Prescribed?“. *Dalhousie Law Journal*, 2014.
8. **Sommer, A. A. Jr.** „Whom should the corporation serve? The Berle Dodd debate revisited sixty years later“. *Delaware Journal of Corporate Law*, 1991.
9. **Tichy, N., Ulrich, D.** *The Leadership Challenge: A Call for The Transformational Leader*. *Sloan management review*, Vol. 26, 1984.
10. **Vera, D., Crossan, M.** *Strategic leadership and organizational learning*. *Academy of Management Review*, 2004.