

## **Sieć ambasadorów CSR: wewnętrzna siła sprawcza**

*Małgorzata Greszta, partner zarządzający CSR Consulting*

**CSR to praktyczne podejście do prowadzenia biznesu, które uwzględnia potrzeby szeroko rozumianego otoczenia firmy. Jedynie zaangażowanie pracowników na różnych poziomach organizacji w promocję i wdrażanie społecznej odpowiedzialności może przynieść oczekiwane rezultaty.**

Każda firma, nawet najbardziej zaawansowana w praktykach jak firmy liderzy CSR, napotka trudności we wdrażaniu i realizacji strategii CSR, jeśli w ten proces ten nie będą zaangażowani pracownicy na różnych poziomach organizacji. Służą temu zarówno programy szkoleniowe, jak i intensywna komunikacja wewnętrzna, dzięki której pracownicy mają świadomość przyczyn strategicznego zaangażowania firmy w CSR i celów podejmowanych działań oraz ich wyników. Jest to szczególnie ważne w momencie, gdy przedsiębiorstwo dopiero wprowadza strategiczne podejście do społecznej odpowiedzialności biznesu. Także wtedy, kiedy programy są realizowane przez działy funkcyjne, które nie miały dotychczas kontaktu z zagadnieniami CSR, praktyczne zrozumienie nowych zadań ma niebagatelne znaczenie dla powodzenia wdrażanych inicjatyw. Autorzy raportu „Engaging Employees in Corporate Responsibility” opublikowanego przez Cranfield University School of Management przekonują jednak, że nawet najlepsze programy edukacyjne i komunikacyjne nie wystarczą, by zbudować zaangażowanie pracowników. Badania pokazują bowiem, że sama wiedza nie spowoduje zmiany zachowania ludzi, a to właśnie jest konieczne do rzeczywistego zintegrowania strategii CSR z codzienną działalnością przedsiębiorstwa.

### **Dwa poziomy działania**

Esperci Cranfield University School of Management przekonują, że aby społeczna odpowiedzialność biznesu stała się „DNA organizacji”, potrzebne są działania na dwóch poziomach. Na „poziomie infrastrukturalnym” np. poprzez wsparcie procesów, które zbudują wiedzę pracowników o podejściu i celach firmy w zakresie CSR, a także na „poziomie emocjonalnym” między innymi poprzez zmianę zachowań dzięki zwiększeniu ich satysfakcji czy wykreowaniu poczucia pasji. Zaangażowanie i zaufanie do pracodawcy są jednymi z kluczowych czynników motywacji pracowników. Efektywnym narzędziem pracy na tych poziomach jest budowa sieci „ambasadorów CSR”, nazywanych też „agentami” lub „advokatami” zmiany. To pracownicy z różnych szczebli organizacyjnej hierarchii, z różnych działów i obszarów biznesu, którzy przekazują innym zatrudnionym wiedzę związaną ze zrównoważonym rozwojem, przybliżają podejście firmy do CSR, jej wizję, cele i działania w obszarze społecznej odpowiedzialności biznesu, ale także inspirują do działania i budują motywację.

### **Sieć ambasadorów w praktyce**

Nie ma jednego uniwersalnego sposobu budowy sieci ambasadorów, który byłby odpowiedni dla każdej organizacji. Wiele zależy od specyfiki i wielkości firmy, jej kultury organizacyjnej, a przede wszystkim zaawansowania wdrażanych praktyk CSR. Można jednak wyróżnić kilka czynników sukcesu (patrz ramka obok).

Bycie ambasadorem CSR może być pracą wykonywaną w pełnym wymiarze godzin lub też dodatkowym zajęciem pracownika. Ważne, by najpierw zaangażować w to zajęcie osoby, którym bliska jest idea społecznej odpowiedzialności biznesu, i którzy mogą nią „zarazić” innych. Niejednokrotnie, ambasadory CSR znajdują się w sposób nieoficjalny. Są to pracownicy, którym bliska jest idea brania odpowiedzialności i którzy jednoczą wokół siebie innych, choćby budując forsując politykę recyklingu czy społecznego zaangażowania. Do budowy sieci pracownicy mogą wykorzystać własne relacje lub też sieć może być tworzona „odgórnie”. Istotne jest, by objęła swoim zasięgiem całą firmę, a zatem wszystkie poziomy - od najwyższego do najniższego - i obszary funkcjonowania biznesu. Taka sieć może być następnie „podzielona” na zespoły wspierające realizację poszczególnych filarów strategii CSR. Sposób tworzenia sieci zależy jest od wielu czynników, między innymi kultury organizacyjnej firmy, tego czy pracownicy przywykli do „odgórnego” sterowania procesami czy też brania inicjatywy w swoje ręce.

### **Ważne pytania**

Planując sieć ambasadatorów warto odpowiedzieć sobie na pytania dotyczące jej struktury, zasięgu i liczebności. Do najważniejszych zagadnień do rozstrzygnięcia należą: „Czy najważniejsze w sieci osoby powinny pochodzić z poziomu strategicznego i mieć wpływ na strategię CSR, czy też reprezentować poziom operacyjny?”, „Czy ambasadory powinni być bardziej liderami CSR działającymi na pograniczu różnych funkcji biznesowych, czy może raczej zajmować się wdrażaniem strategii w poszczególnych miejscach organizacji?”, „Czy do funkcjonowania sieci możliwe jest wykorzystanie obowiązujących w firmie procesów i procedur, czy też pojawia się konieczność stworzenia nowej struktury, z nowymi procesami i procedurami?”, „Ile osób powinna liczyć sieć?”. Szczegółowa analiza potrzeb firmy i dokładne zaplanowanie sieci ambasadatorów CSR pozwoli na pełne wykorzystanie potencjału, jaki niesie ze sobą to narzędzie.

### **Kluczowe korzyści z sieci**

Dobrze zaplanowana i wspierana sieć ambasadatorów CSR wesprze przede wszystkim budowanie znaczenia działań z zakresu społecznej odpowiedzialności wewnątrz firmy. Zwiększy widoczność, ale także wiarygodność prowadzonych działań. Dzięki temu, może być zaczątkiem zaszczepienia podejścia CSR w codzienne funkcjonowanie firmy. W praktyce sieć ambasadatorów może wyzwać pomysły na kolejne inicjatywy, a także wspierać współpracę projektową i budżetową między departamentami.

*Artykuł ukazał się 20 grudnia 2011 roku w Kompendium CSR – kompendium społecznej odpowiedzialności biznesu, dystrybuowanym z Rzeczpospolitą*