

Anna Witek-Crabb

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

PARTYCYPACJA W ZARZĄDZANIU STRATEGICZNYM JAKO WYRAZ SPOŁECZNEJ ODPOWIEDZIALNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

1. Wstęp

O ludziach w procesie zarządzania strategicznego mówi się i pisze stosunkowo rzadko. Znacznie więcej uwagi poświęca się zwykle procedurze, metodom i narzędziom prac strategicznych, czyli temu, co można by określić mianem „hardware” – „oprzyrządowania” procesu zarządzania strategicznego. „Software” – czyli ludzie i ich role, motywacja, zaangażowanie i odpowiedzialność stanowią przynajmniej równie ważny, jeśli nie ważniejszy aspekt zarządzania strategicznego. Często jednak przyjmuje się domyślnie, że sprawy związane ze strategią są z definicji przypisane najwyższemu kierownictwu. Takie założenie niepotrzebnie zamyka dyskusję o podmiotowym aspekcie zarządzania strategicznego. Poniżej przedstawiono tradycyjne ujęcie tego, kto i w jakim zakresie powinien być zaangażowany w proces zarządzania strategicznego, po czym pokazano, jakich zmian tego podejścia wymaga stosowanie zasad społecznej odpowiedzialności.

2. Tradycyjne podejście do partycypacji w zarządzaniu strategicznym

Tradycyjne podejście do zagadnień dotyczących uczestnictwa w procesie zarządzania strategicznego ściśle wiąże się z nurtem planistycznym, dla którego charakterystyczne są centralizacja, formalizacja i wyraźny podział ról. Tradycyjnie więc menedżerów dzieli się na menedżerów szczebli: korporacyjnego, biznesowego i funkcjonalnego. Do tych pierwszych zalicza się zwykle prezes i zarząd, a w zakres ich odpowiedzialności wchodzi: określanie misji i celów, podejmowanie kluczowych decyzji, alokacja zasobów pomiędzy różne biznesy, formułowanie i wdrażanie strategii korporacyjnej, przywództwo. Menedżerowie szczebla bizne-

sowego to zwykle szefowie oddziałów, odpowiedzialni za uszczegółowianie celów korporacyjnych i tworzenie na ich podstawie własnej strategii oddziałowej. Menedżerowie funkcjonalni są odpowiedzialni za poszczególne działy funkcjonalne w firmie (np. finanse, marketing, sprzedaż), ich pozycja nie wymaga znajomości pełnej strategii; mają za zadanie wypracować strategię funkcjonalną, które pomogą osiągać cele korporacji i oddziału.

Według innych ujęć podmiotami procesu zarządzania strategicznego bywają również: personel planistyczny, planistyczny zespół zadaniowy, komitet dyrektorów, kierownictwo pierwszej linii oraz doradcy i konsultanci (nazwani ironicznie przez G. Hamela „substytutem mózgow” firmowych – ang. *substitute brains*¹). W tradycyjnym ujęciu więc ciężar prac strategicznych spoczywa niemal wyłącznie na kierownictwie firmy. Udział poszczególnych menedżerów jest wprost proporcjonalny do wysokości zajmowanego stanowiska.

W takim ujęciu pracownicy szeregowi zostają w dużej mierze wyłączeni z procesu tworzenia strategii i możliwości wywierania wpływu na kierunek rozwoju firmy. Podejście takie tworzy napięcie i wyraźny podział wśród pracowników na dwie grupy. Pierwsza z nich to „planiści”², „wielcy stratedzy”³ i „myśliciele”⁴, a druga to wykonawcy, personel operacyjny. Według takiego podejścia pierwsza grupa jest odpowiedzialna za formułowanie strategii, druga zaś za jej wdrażanie⁵. Taki nacisk kładziony na racjonalne planowanie z dominującą rolą najwyższego kierownictwa wskazuje na militarne korzenie strategii i, wydaje się, w dzisiejszych uwarunkowaniach się nie sprawdza. Takie podejście zamyka zespół planistów w przysłowiowej „wieży z kości słoniowej”⁶, która sprawia, że plany często powstają w próżni, tworzone przez osoby nie mające zrozumienia dla operacyjnych realiów. Tym sposobem traci się także ogromny potencjał wiedzy, umiejętności i kreatywności rozproszony po całym przedsiębiorstwie i nienaturalnie rozdziela się etap planowania od etapu wdrożenia strategii.

3. Zasady społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania strategicznego

Dla koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu charakterystyczne jest przestrzeganie dwóch zasad: otwartości na złożoność i różnorodność w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu oraz umiejętność znajdowania harmonii i równowagi

¹ G. Hamel, *Strategy as revolution*, „Harvard Business Review” July-August 1996, s. 80-81.

² Tamże.

³ P.M. Senge, *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000, s. 17.

⁴ G. Hamel, wyd. cyt., s. 80-81.

⁵ Por. opis w: K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998, s. 73.

⁶ Ch.W.L. Hill, G.R. Jones, *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston–New York 1998, s. 24.

w tej różnorodności. Proces zarządzania strategicznego w firmie społecznie odpowiedzialnej powinien więc przebiegać z poszanowaniem tych zasad. W odniesieniu do uczestników procesu zarządzania strategicznego wydaje się, że społeczna odpowiedzialność wymagałaby od firmy:

- szerokiej **partycypacji** pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, w tym w procesie zarządzania strategicznego,
- wyrazistego **przywództwa**.

Partycypacyjny model zarządzania jest zgodny z zasadą otwartości na złożoność i różnorodność. Chodzi tutaj o różnorodność i złożoność wiedzy, umiejętności, postaw i pomysłów poszczególnych pracowników. Partycypacja ma zapewnić wielość perspektyw, dzięki szerokiemu „zarzucaniu sieci”⁷ w poszukiwaniu twórczych rozwiązań, oraz tworzyć warunki podmiotowego zaistnienia wszystkim osobom pracującym w przedsiębiorstwie. Jednocześnie wyraziste przywództwo, przejawiające się w umiejętności prezesa/właściciela określania „reguł gry” w przedsiębiorstwie oraz wyznaczania kierunku rozwoju i konsekwentnego osiągnięcia celów, stanowi element zapewniający równowagę w tej różnorodności, chroni firmę przed popadaniem w chaos wynikający z wielości głosów. Wydaje się, że przyjęcie takich właśnie założeń będzie sprzyjać budowaniu społecznej odpowiedzialności w procesie zarządzania strategicznego, kiedy to jednocześnie wykorzystuje się różnorodność i się ją ukierunkowuje lub też, jak określił to G. Hamel, dba się o wielość perspektyw i jedność celów⁸. Ważne jest jednocześnie stosowanie zarówno zarządzania partycypacyjnego, jak i wyrazistego przywództwa. Jedność celów bez dopuszczania różnorodności prowadzi bowiem do dogmatyzacji zarządzania (technokracja, autorytaryzm), natomiast różnorodność perspektyw bez jedności celów – do rozproszenia zasobów i niespójności działań.

4. Istota partycypacji w zarządzaniu strategicznym

Zarządzanie partycypacyjne zyskuje ostatnio na popularności. Koncepcja ta niesie ze sobą obietnicę zwiększonego zaangażowania pracowników, wyższego poziomu ich morale i wydajności⁹. Partycypacyjny model zarządzania w zamyśle lepiej wykorzystuje wiedzę, doświadczenia i informacje, które są w zasięgu różnych pracowników. Wychodzi się tutaj z założenia, że innowacyjność i kreatywność najczęściej są ukryte w głębi firmy. G. Hamel zwraca wręcz uwagę, że członkowie ścisłego zarządu firmy zwykle nie mają sobie nic nowego do powiedzenia, znają się i swoje poglądy od lat i są raczej niechętni zmianom¹⁰. Prawdziwi reformatorzy i aktywiści w firmach, podobnie jak w życiu społecznym, nigdy nie

⁷ Por. G. Hamel, wyd. cyt., s. 76.

⁸ Tamże, s. 80-81.

⁹ Por. J.C. Worthy, *Factors influencing employee morale*, „Harvard Business Review”, January 1950, s. 61-73.

¹⁰ Por. G. Hamel, wyd. cyt., s. 74-75.

wywodzą się „z góry”, ale ich głosy pochodzą z głębi organizacji i stąd konieczność poszukiwania ich i dawania im możliwości wpływania na losy firmy. Kolejnym argumentem przemawiającym za partycypacyjnym modelem zarządzania strategicznego jest przekonanie, że zaangażowanie pracowników w proces formułowania strategii pociągnie za sobą ich chęć włączenia się także w jej realizację¹¹. Tym samym zwiększa to szanse powodzenia strategii, gdyż to właśnie na etapie wdrożenia większość strategii kończy swój żywot. Pracownicy, którzy postrzegają strategię jako swoją własną, będą chętniej angażować się w jej realizację.

W związku z powyższymi argumentami istnieje pokusa, aby poszukiwać łatwego przepisu na udaną partycypację w zarządzaniu; aby znaleźć takie instrumenty, których zastosowanie zagwarantuje pozytywny efekt. Taką receptą swego czasu miał być akcjonariat pracowniczy. Liczne doświadczenia pokazały jednak, że oddanie własności w ręce pracowników nie tworzy *per se* przedsiębiorstw bardziej efektywnych¹². Również w zarządzaniu strategicznym proponuje się pewien scenariusz partycypacji, wskazując, które grupy należałoby włączać na jakich etapach procesu zarządzania strategicznego i jak tworzyć węższe lub szersze zespoły w zależności od tego, czy mamy do czynienia z budowaniem misji, analizą strategiczną, wyborami czy też wdrażaniem strategii¹³. Takie poszukiwania wydają się zrozumiałe, często opierają się na przykładach przedsiębiorstw, w których zarządzanie partycypacyjne funkcjonuje, jednak zwykle nie nadają się do zastosowania wprost przez innych. Przyczyną jest to, że proponowane instrumenty i metody nie stanowią istoty zarządzania partycypacyjnego, a jedynie są jego niektórymi przejawami. Oznacza to, że wprowadzenie akcjonariatu pracowniczego lub też zaproszenie szerokiego grona pracowników do współpracy przy analizie strategicznej nie sprawi, że będą oni działali z zaangażowaniem, z motywacją wewnętrzną i że będą brali odpowiedzialność za losy firmy. Nie zmienia to tego, że w firmach zarządzanych partycypacyjnie często właśnie takie zachowania będą się zdarzać. Jednak należałoby tutaj rozróżnić przyczynę i skutek, to, co jest wtórne, od tego, co pierwotne. Wydaje się, że aby można było mówić o partycypacji w zarządzaniu strategicznym, trzeba by rozpocząć pracę i poszukiwania na bardziej fundamentalnym poziomie.

Partycypacyjne zarządzanie strategiczne ma swoje początki w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, czerpie z wartości i przekonań obecnych w firmie. Kultura organizacyjna, która będzie sprzyjała partycypacji w zarządzaniu strategicznym, to kultura „włączająca” (ang. *inclusive*), zorientowana na poszukiwanie wiedzy (ang. *inquisitive*), a nie elitystyczna i oparta na rytuałach¹⁴. Dlatego, aby poszukiwać wskazówek, jak wprowadzać partycypację w zarządzaniu strategicz-

¹¹ D. Faulkner, C. Bosman, *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996, s. 5.

¹² Por. K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, s. 17.

¹³ Por. A. Kaleta, *Organizacja procesu zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 951, AE, Wrocław 2002, s. 33-40.

¹⁴ Por. G. Hamel, wyd. cyt., s. 69-70.

nym, należałoby najpierw zastanowić się, jak budować kulturę włączającą. Wydaje się, że kluczowym ogniwem jest tutaj lider. To prezes-przywódca jest naturalnym mecenasem i opiekunem procesu zarządzania strategicznego, wyznacza reguły gry w przedsiębiorstwie, więc to on lub ona musi wierzyć w wartość i słuszność kultury partycypacyjnej. Jak pisze R. Teerlink, prezes Harleya-Davidsona, w przedsiębiorstwie „potrzebny jest przywódca umiejący stworzyć klimat, w którym każdy pracownik czuje się współodpowiedzialny za pomyślność firmy”¹⁵. Kultura partycypacyjna oznacza wtedy takie podejście do ludzi, które „tworzy klimat motywacji, zaangażowania i dobrej organizacji pracy”¹⁶. Aby budować taką kulturę organizacyjną, zwaną również kulturą właścicielską, poza przekonaniem do tego liderem potrzebne są systemy, które by ją wspierały. Takie systemy opisuje np. koncepcja „jawnego zarządzania” (ang. *open book management*). Jest to koncepcja stworzona przez Jacka Stacka, prezesa firmy Springfield Remanufacturing Corporation i autora książki *The Great Game of Business*, w której pisze on o promowaniu jasnej, efektywnej i otwartej komunikacji w przedsiębiorstwie oraz o podmiotowym traktowaniu pracowników¹⁷. Przejawia się to m.in. w przejrzystej księgowości, księgach otwartych dla wszystkich pracowników oraz w kształceniu wszystkich pracowników w sztuce ich czytania i rozumienia uwarunkowań rynkowych. Celem tego rodzaju działań jest wykształcenie w pracownikach partnerów biznesowych, którzy biorą na siebie odpowiedzialność za przyszłość firmy i uczestniczą w jej profitach. Jawne zarządzanie najczęściej zmierza do wprowadzenia jakiejś formy akcjonariatu pracowniczego, jednak jest to zwykle ostatni etap, dopełnienie kultury właścicielskiej. Podstawowe wskazówki przy wprowadzaniu jawnego zarządzania są następujące¹⁸:

- 1) daj pracownikom dostęp do wszystkich ważnych informacji finansowych,
- 2) naucz pracowników rozumieć informacje finansowe i rynkowe,
- 3) daj pracownikom odpowiedzialność za liczby, na które mają wpływ,
- 4) daj pracownikom stawkę (udział) w tej grze.

Efekty takiego zarządzania w firmie Jacka Stacka są fenomenalne, a on sam stał się doradcą i wzorem dla wielu naśladowców. W partycypacyjnym modelu zarządzania strategicznego najważniejsze wydaje się danie pracownikom możliwości wzięcia odpowiedzialności za proces, za swoją pracę, za wyniki i za rozwój firmy. Jak pisał Karol Wojtyła, „człowiek może być odpowiedzialny, jeśli jest sprawcą, to znaczy miał możliwość spełnić jakiś czyn – świadomie i dobrowolnie”¹⁹. W większości przedsiębiorstw jednak, jak zauważa R. Stocki, „mamy do czynienia z okaleczeniem odpowiedzialności, gdyż kto inny ma możliwość spełnić

¹⁵ R. Teerlink, *Harley-Davidson: od przywództwa dyrektywnego do partycypacyjnego*, „Harvard Business Review Polska” czerwiec 2002, s. 45-48.

¹⁶ K. Obłój, *Tworzywo...*, s. 17

¹⁷ Por. J. Stack, *The Great Game of Business*, Currency Doubleday, New York 1992.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ K. Wojtyła, *Osoba i czyn*. Polskie Towarzystwo Teologiczne, Kraków 1985, [za:] R. Stocki, *Jawne zarządzanie*, „CXO Magazyn Kadry Zarządzającej” październik 2002.

czyn (pracownik), a kto inny działa świadomie i dobrowolnie (kierownictwo i zarząd)”²⁰. Wydaje się więc, że podstawowym zadaniem w procesie zarządzania strategicznego byłoby połączenie na nowo „zamysłu” i „wykonawstwa”, czyli formułowania i wdrażania strategii. Te same osoby powinny mieć więc dostęp do całego procesu zarządzania strategicznego. Oddzielanie poszczególnych etapów, choć ułatwia zrozumienie logiki procesu, w praktyce wydaje się nienaturalne. Trudno bowiem sobie wyobrazić zaangażowanych i odpowiedzialnych pracowników, którzy są przywoływani na jednym etapie w celu konsultacji i odsyłani w kolejnym, bez możliwości dalszego wpływania na los swoich pomysłów czy też bez wiedzy o wynikach swojego zaangażowania. Jak wielokrotnie podkreślał H. Mintzberg – niemożliwe jest oddzielenie formułowania od wdrożenia strategii, a każde niepowodzenie na etapie wdrożenia strategii jest z definicji niepowodzeniem etapu formułowania²¹. Model partycypacyjny jest czasochłonny i drogi – proces przebiega tutaj dłużej, więcej osób musi się zaangażować i odstąpić od swoich operacyjnych działań, wiele wysiłku kosztuje opracowywanie pomysłów pracowniczych. Niemniej jednak wydaje się, że każda pozornie zaoszczędzona minuta i złotówka na etapie formułowania strategii, kiedy to nie włącza się pracowników z obawy przed opóźnieniem prac i decyzji, wraca w postaci rachunków wystawionych firmie na etapie wdrożenia – kiedy to wiele wysiłku, czasu i pieniędzy kosztuje komunikowanie, kontrolowanie i przekonywanie pracowników do wdrażania „nie swoich” pomysłów.

Dawanie wszystkim pracownikom dostępu do całego procesu zarządzania strategicznego nie oznacza jednak, że każdy pracownik będzie robił to samo, tak samo się angażował i miał ten sam zakres kompetencji. Partycypacja nie oznacza też w żadnym razie przegłosowywania decyzji i nie powinna oznaczać wybierania wyłącznie rozwiązań kompromisowych czy konserwatywnych, choć tego rodzaju obawy często towarzyszą idei partycypacji. Partycypacja w zarządzaniu strategicznym ma bowiem czerpać z różnorodności wiedzy, doświadczeń i umiejętności pracowników i tę różnorodność wspierać, a nie ją niwelować poprzez wszelkiego rodzaju „uśrednianie”. I tak jak pracownicy różnią się między sobą umiejętnościami i wiedzą, tak też różnią się gotowością do wzięcia odpowiedzialności, odwagą, czy zainteresowaniami²². Niemniej jednak w firmie o kulturze właścicielskiej, gdzie uczy się partycypacji, kreatywności i rozumienia zasad działania firmy na

²⁰ R. Stocki, *Jawne...*

²¹ Na podstawie: H. Mintzberg, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York 1994, oraz J. Gosling, H. Mintzberg, *Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów*, „Harvard Business Review Polska” październik 2004, s. 69.

²² Badania 11 457 pracowników z 10 firm w Polsce, przeprowadzone przez firmę GFMP Management Consultants w latach 2000-2003, pokazały, że wizja strategiczna i cele nie są przedmiotem szczególnego zainteresowania pracowników. Są one na trzecim miejscu wśród ważnych tematów dla kierowników, a dopiero na szóstym dla pracowników szeregowych (B. Dąbrowski, R. Rostek, W. Kurda, *Komunikacja: niedocenywana broń w zarządzaniu zmianą*, „Harvard Business Review Polska” listopad 2003, s. 56-59).

rynku, należałoby się spodziewać, że gotowość pracowników do brania na siebie odpowiedzialności i stawania się sprawcą będzie coraz większa.

Zasadniczym przesłaniem partycypacyjnego zarządzania strategicznego jest więc budowanie kultury właścicielskiej i uczenie ludzi brania na siebie odpowiedzialności za przyszłość firmy. Oznacza to konieczność podmiotowego traktowania pracowników jako partnerów w tym samym biznesie i dawania im możliwości nie tylko bycia wysłuchanym (konsultacje), ale przede wszystkim bycia sprawcą, wpływania na kierunek i tempo zmian, uczestniczenia w całym procesie zarządzania strategicznego.

5. Partycypacja a przywództwo

Partycypacja w zarządzaniu strategicznym jest zgodna z zasadą otwartości na złożoność i różnorodność. Aby tę różnorodność i złożoność zredukować i poszukiwać równowagi, potrzebne jest natomiast w przedsiębiorstwie dodatkowo wyraziste przywództwo strategiczne. Rola lidera nabiera szczególnego znaczenia w okresie kryzysu, który jest sytuacją wymagającą ingerencji w model partycypacyjny. W czasie kryzysu konieczne jest odgórne wyznaczanie celów i zadań²³, a centralizacja władzy pozwala się skupić na jednej osobie, co ułatwia szybkie podejmowanie decyzji w całej organizacji. Rola lidera poza sytuacjami kryzysowymi jest równie istotna, choć nieco odmienna. Wydaje się, że w procesie zarządzania strategicznego rola przywódcy sprowadza się przede wszystkim do:

- określania „reguł gry” i zasad panujących w firmie oraz czuwania nad ich przestrzeganiem. To przywódca stanowi przykład i punkt odniesienia dla pracowników, jego integralność jest ważna dla integralności firmy;
- strategicznego ukierunkowywania firmy. To na barkach lidera spoczywa odpowiedzialność za podejmowanie najbardziej strategicznych decyzji oraz odpowiedzialność za wyniki i za proces wdrożenia;
- budowania w przedsiębiorstwie kultury włączającej i systemów, które ją wspierają. Przywódca jest też odpowiedzialny za promowanie i uczenie partycypacji oraz za wspieranie „rewolucjonistów” ukrytych w głębi organizacji.

Jak pisze K. Obłój, wygrywające firmy mają silnych i jednoznacznych przywódców, którzy „zachowując prawo do podejmowania kluczowych decyzji i tworzenia reguł gry, pozwalają swoim podwładnym na daleko idącą samodzielność”²⁴. J.C. Collins pokazuje takich liderów jako ludzi skromnych i nie rzucających się w oczy, ale jednocześnie niezłomnych i mających ogromną determinację zrobienia wszystkiego, aby firma stała się wielka i osiągała znakomite wyniki²⁵. Lider w

²³ R. Teerlink, wyd. cyt., s. 48.

²⁴ K. Obłój, *Strategie sukcesu: jak proste reguły pozwalają wygrywać*, „Harvard Business Review Polska” marzec 2003, s. 74.

²⁵ J.C. Collins, *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2003, s. 35-43.

przedsiębiorstwie społecznie odpowiedzialnym ma za zadanie redukcję różnorodności i złożoności wynikających z szerokiej partycypacji i wyraziste ukierunkowywanie przedsiębiorstwa. Jest to osoba obecna, zaangażowana i umiejąca rozmawiać z ludźmi, ale jednocześnie także zdeterminowana, zdecydowana, o jasnej wizji, umiejąca zadbać o wdrożenie strategii firmy.

6. Wnioski

Społeczna odpowiedzialność biznesu wiąże się z przestrzeganiem zasad otwartości na złożoność i różnorodność oraz z umiejętnością równoważenia różnorodności. Zastosowanie tych zasad w zarządzaniu strategicznym stawia nowe wyzwania. Oznacza bowiem odchodzenie od tradycyjnego modelu, w którym najwyższe kierownictwo jest wyłącznie odpowiedzialne za tworzenie strategii, którą pracownicy niższych szczebli mają obowiązek wdrażać. Zastosowanie zasad społecznej odpowiedzialności w zarządzaniu strategicznym oznacza szeroką partycypację wszystkich pracowników w całym procesie, od budowania strategii po jej wdrożenie. Podejście takie zapewni różnorodność spojrzeń i pomysłów. Oprócz partycypacji istotne jest także wyraziste przywództwo, które ukierunkowuje tę różnorodność.

Literatura

- Collins J.C., *Od dobrego do wielkiego. Czynniki trwałego rozwoju i zwycięstwa firm*, Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław 2003.
- Dąbrowski B., Rostek R., Kurda W., *Komunikacja: niedoceniona broń w zarządzaniu zmianą*, „Harvard Business Review Polska” listopad 2003.
- Faulkner D., Bosman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner & Ska, Warszawa 1996.
- Gosling J., Mintzberg H., *Dlaczego efektywny menedżer musi myśleć na pięć sposobów*, „Harvard Business Review Polska” październik 2004.
- Hamel G., *Strategy as revolution*, „Harvard Business Review” July-August 1996.
- Hill Ch.W.L., Jones G.R., *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston–New York 1998.
- Kaleta A., *Organizacja procesu zarządzania strategicznego*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 951, AE, Wrocław 2002.
- Mintzberg H., *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York 1994.
- Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1998.
- Obłój K., *Strategie sukcesu: jak proste reguły pozwalają wygrywać*, „Harvard Business Review Polska” marzec 2003.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Senge P.M., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 2000.
- Stack J., *The Great Game of Business*, Currency Doubleday, New York 1992.
- Stocki R., *Jawne zarządzanie*, „CXO Magazyn Kadry Zarządzającej” październik 2002.
- Teerlink R., *Harley-Davidson: od przywództwa dyrektywnego do partycypacyjnego*, „Harvard Business Review Polska” czerwiec 2002.

Wojtyła K., *Osoba i czyn*, Polskie Towarzystwo Teologiczne, Kraków 1985.

Worthy J.C., *Factors influencing employee morale*, „Harvard Business Review” January 1950.

STRATEGIC MANAGEMENT PARTICIPANTS IN SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESSES

Summary

Socially responsible behaviour of businesses can be associated with the ability to fulfil two principles: the principle of openness to complexity and diversity, and the principle of balance aspiration in this diversity. These two rules can be found in the way the participation in strategic management process is performed. In socially responsible companies one would expect high worker participation, which represents the openness to diversity, and strong leadership, which creates balance in the diversity and complexity.