

Anna Witek-Crabb

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

MISJA W FIRMIE SPOŁECZNIE ODPOWIEDZIALNEJ

1. Misja jako przedmiot kontrowersji

Misja przedsiębiorstwa jest pewnym fenomenem. Nie ma prawdopodobnie drugiego narzędzia zarządzania strategicznego, które by budziło tak wiele skrajnych emocji i wywoływało tyle kontrowersji. Wydaje się, że kłopot z misją mają zarówno teoretycy, jak i praktycy zarządzania. Wśród teoretyków nie ma zgody ani co do definicji misji, ani co do wskazówek aplikacyjnych. Praktycy natomiast często się od misji dystansują i jest ona obiektem ich żartobliwych komentarzy, jako poetycka i utopijna abstrakcja. Jednakże, pomimo tych kontrowersji, okazuje się, że misja jest w Stanach Zjednoczonych najpopularniejszym narzędziem zarządzania ostatnich kilku dekad¹. Badania pokazują, że 80-90% dużych przedsiębiorstw ją formułuje² i publikuje, a 78% posiada kodeksy etyczne³, przy czym jednocześnie okazuje się, że trzy czwarte menedżerów uważa, że ich firma zmierza w innym kierunku niż wskazywałaby misja i niewiele więcej niż jedna trzecia się z nią zgadza i jest usatysfakcjonowana jej zawartością⁴. Zastanawiające jest więc, dlaczego pojawiające się zarzuty w stosunku do misji nie ujmują jej popularności? Wydaje się, że kluczowa jest tutaj obietnica, którą misja ze sobą niesie. Jest to obietnica, która wyraża się w jej funkcjach, wielce w przedsiębiorstwach pożądanych. Według powszechnie przyjętych typologii, do podstawowych funkcji misji należy

¹ Wskazują na to coroczne badania bostońskiej firmy Bain & Company, prowadzone wśród 500 największych amerykańskich przedsiębiorstw.

² Por. P.M. Lencioni, *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska” 2004 (maj); C.K. Bart, *Sex, lies and mission statements*, „Business Horizons” 1997 (Nov.-Dec.).

³ G. Weaver, L. Trevino, L. Cochran, *Corporate ethics practices in the mid-1990's: an empirical study of the Fortune 1000*, „Journal of Business Ethics” 1999 vol. 18.

⁴ Badanie przeprowadzone wśród kadry kierowniczej 88 czołowych amerykańskich przedsiębiorstw, zob. C.K. Bart: *Sex, Lies, and Mission...*

zaliczyć funkcje: ukierunkowującą⁵, motywującą/inspirującą, integrującą⁶, stabilizującą i wyróżniającą.

Niestety zbyt często powyższe funkcje nie mają wiele wspólnego z rzeczywistością przedsiębiorstw, które misję sformułowały. Pomimo ambitnie brzmiących deklaracji, sformułowanych najczęściej podczas sesji wyjazdowej zarządu, w przedsiębiorstwach często trudno zaobserwować znaki świadczące o zaistnieniu jej funkcji – pracownicy nie nabierają zapału ani się nie jednoczą wokół misji, a podejmowanie spójnych i wyrazistych decyzji w dalszym ciągu jest trudne. W takiej sytuacji nieuchronnie pojawia się rozczarowanie misją menedżerów i ich ironiczne komentarze na jej temat. Wydaje się, że przyczyna takiego stanu rzeczy leży w „magicznym” traktowaniu misji – tzn. zakładaniu, że samo sformułowanie takiej deklaracji spowoduje automatyczne pojawienie się w przedsiębiorstwie dobrodziejstw wynikających z jej funkcji. Myślenie takie jest błędne. Misja nie jest bowiem źródłem zmian w kulturze organizacji, przeciwnie – stanowi ona wyraz kultury. Jeśli by przyjąć za E. Scheinem, że kultura organizacyjna składa się z 3 poziomów: najgłębiej ukrytych podstawowych założeń (paradygmatu), z wartości i norm oraz z widzialnych artefaktów organizacyjnych⁷, to zapisanie misji nie wprowadza automatycznie zmiany na dwóch głębszych poziomach, jak sądzą niektórzy rozczarowani nią menedżerowie. Wydaje się, że zapisana i powieszona na ścianie misja może być jedynie artefaktem, możliwym do zaobserwowania, widzialnym wytworem kultury. Jeśli nie jest ona zgodna z ukrytymi wartościami i normami oraz nie wypływa z rzeczywistości przyjmowanego paradygmatu, nie będzie zasadniczo wpływać na zachowania organizacyjne. Skuteczna i dobra misja, czyli taka, której towarzyszą opisane powyżej funkcje, wynika z kultury organizacyjnej⁸, jest spójna z rzeczywistymi wartościami i przekonaniem ludzi pracujących w firmie, a tym samym jest wiarygodna zarówno dla pracowników, jak i dla otoczenia. Nie jest wtedy „przebraniem” przedsiębiorstwa w celach marketingowych czy też motywacyjnych, lecz stanowi autentyczny wyraz jej aspiracji i dążeń. Jedynie wiarygodna i autentyczna misja będzie ludzi inspirować, integrować i ukierunkowywać.

2. Misja a firma społecznie odpowiedzialna

Celem tego referatu jest określenie cech charakterystycznych dla misji w firmie społecznie odpowiedzialnej. Koncepcja społecznej odpowiedzialności biznesu stawia wymagania całemu procesowi zarządzania strategicznego, jest zbudowana

⁵ P.M. Lencioni, wyd. cyt.

⁶ Por. D. Simpson, *Rethinking vision and mission*, „Planning Review” 1994 vol. 22 nr 5 (Sept./Oct.).

⁷ Por. E. Schein, *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*, Jossey Bass, San Francisco, 1985; unowocześniona prezentacja modelu w formie góry lodowej w: J.A. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 316.

⁸ Por. Ł. Sułkowski, *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, „Przegląd Organizacji” 2005 nr 3.

na wartościach, które powinny znaleźć wyraz także w kulturze i misji przedsiębiorstwa. Wydaje się, że w celu stworzenia skutecznej misji w firmie społecznie odpowiedzialnej należy zadbać o kilka elementów.

Pierwszym i najbardziej kluczowym warunkiem skuteczności misji w firmie społecznie odpowiedzialnej jest zadbanie o jej **integralność z działalnością i kulturą przedsiębiorstwa**. Drugim warunkiem jest włączanie do misji **wartości** zgodnych ze społeczną odpowiedzialnością biznesu i budowanie firmy na tych wartościach. Trzecim warunkiem natomiast jest ukierunkowanie misji na **potrzeby interesariuszy** firmy. Wszystkie trzy elementy zostaną omówione bardziej szczegółowo w dalszej części referatu.

Spójność misji i realnych działań firmy jest zawsze ważna, niemniej jednak szczególnie istotna w przypadku firm społecznie odpowiedzialnych. Dla społecznej odpowiedzialności biznesu takie wartości, jak **integralność** i autentyczność, są kluczowe. Misja niezgodna z działaniami firmy i z jej kulturą organizacyjną nie tylko będzie nieskuteczna, ale podważy również sens idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Dla idei tej bowiem integralność i harmonia stanowią niezbędną bazę. To właśnie zaburzenia integralności między wyznawanymi zasadami a realnymi działaniami stanowią najczęstszy zarzut w stosunku do firm proklamujących społeczną odpowiedzialność biznesu⁹, brak integralności powoduje też spadek zaufania i zaangażowania wśród pracowników¹⁰. Aby misja stała się częścią firmy, musi nastąpić jej zespolenie ze wszystkimi „tkankami przedsiębiorstwa” – powinna znaleźć swoje odzwierciedlenie w strategii, celach, taktyce, polityce, kulturze zachowań kierownictwa, wyglądzie budynków, systemach płac, zakresie obowiązków pracowników¹¹, procesach zatrudniania, zarządzania i kontroli, w zasadach awansowania i nagradzania, w polityce zwolnień¹² – czyli we wszystkim, co składa się na przedsiębiorstwo. Integralność misji może być zapewniona więc z jednej strony poprzez zadbanie, aby znajdowała ona odzwierciedlenie we wszystkich systemach przedsiębiorstwa, z drugiej zaś poprzez propagowanie jej wśród pracowników i przykładanie dużej wagi do tego, aby stała się ich własną. Może się to dokonywać na wiele sposobów: począwszy od wspólnego z pracownikami określania kluczowych wartości dla firmy, poprzez dostosowywanie wartości firmowych

⁹ Zarzuty o brak spójności dotyczą wielu przedsiębiorstw pretendujących do miana społecznie odpowiedzialnych. Jako przykład można podać: BP – z jednej strony jeden ze światowych liderów *corporate social responsibility*, zwracający uwagę na problemy środowiska, z drugiej zaś wpadki, takie jak eksplozje ze skutkami śmiertelnymi w rafinerii czy też wyciek ropy na Alasce, Nike i oskarżenia o wyzysk pracowników w Chinach, Nestle i afera z mlekiem dla niemowląt w krajach Trzeciego Świata i wiele innych.

¹⁰ T. Simons, *Wysokie koszty utraty zaufania*, „Harvard Business Review Polska” 2003 (maj).

¹¹ J.C. Collins, J.I. Porras, *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm. SPM Project*, Jacek Santorski Wydawnictwo Biznesowe, Wrocław 2003, s. 214.

¹² P.M. Lencioni, wyd. cyt.

i indywidualnych pracowników¹³, zatrudnianie tylko takich osób, którym firmowe wartości są naturalnie bliskie¹⁴, aż po promowanie misji¹⁵: powtarzanie jej, częste odwoływanie się do niej przez kierownictwo, precyzowanie, z jakimi oczekiwaniami w stosunku do pracowników się ona wiąże¹⁶, przekazywanie jej treści w firmowych legendach, symbolach, mitach i rytuałach¹⁷ czy też poświęcanie tematyce wartości i misji warsztatów i szkoleń pracowniczych. Niektóre przedsiębiorstwa powołują też komitety lub specjalistów ds. etyki oraz przeprowadzają regularne audyty etyczne¹⁸.

3. Treść misji w firmie społecznie odpowiedzialnej

Zawartość (treść) misji jest częstym przedmiotem dyskusji teoretyków zarządzania. Istnieje wiele teorii mówiących o tym, jakie elementy misja powinna zawierać; często są to teorie sprzeczne. Wydaje się, że najczęściej wymieniane elementy misji można podsumować jako (rys. 1): aspiracje rynkowe (domena, rynek, produkty/usługi, zakres działania, technologia, przewaga konkurencyjna¹⁹, marzenia²⁰, cele²¹), wartości (filozofia działania²², nadrzędna ideologia²³, kultura i tożsamość²⁴, wyjątkowy sens i racja bytu²⁵, duch organizacji²⁶, zasady postępowania)

¹³ M. van Marrewijk, *A value based approach to organization types: toward a coherent set of stakeholder-oriented management tools*, „Journal of Business Ethics” 2004 vol. 55.

¹⁴ J.C. Collins, J.I. Porras, wyd. cyt., s. 241.

¹⁵ K. Blanchard, M. O'Connor, *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio Emka, Warszawa 1998, s. 35.

¹⁶ W.Ch. Kim, R. Mauborgne, *Cheesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair!*, „Harvard Business Review Polska” 2004 (marzec).

¹⁷ Por. P. Selznick, *Leadership and Administration: a sociological interpretation*, Harper & Row, New York, 1957, s. 66-74; R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., E. Hartman, *Values and the foundation of strategic management*, „Journal of Business Ethics” 1988 vol. 7.

¹⁸ S.F. Walker, J.W. Marr, *Stakeholder Power*, Perseus Publishing, Cambridge (MA) 2001, s. 78-82; D. Garcia-Marza, *Trust and dialogue: theoretical approaches to ethics auditing*, „Journal of Business Ethics” 2005 vol. 57.

¹⁹ J. Pearce, F. David, *Corporate mission statements: the bottom line*, „Academy of Management Executive” 1987 vol. 1 nr 2 (May).

²⁰ A. Kaleta, *Misja we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej nr 3, WSB, Poznań 2003, s. 97-104.

²¹ C.W.L. Hill, G.R. Jones, wyd. cyt., s. 39.

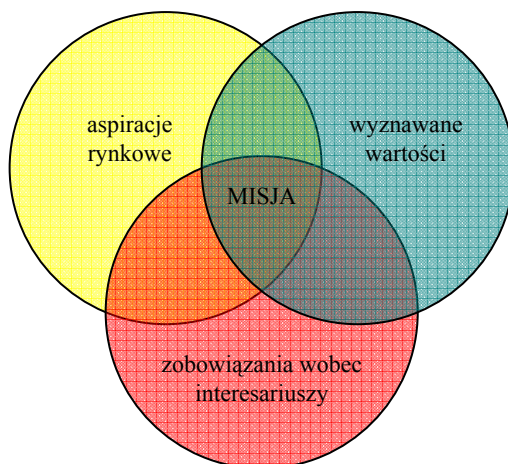
²² Z. Pierścioneck, *Strategie rozwoju firmy*, PWE, Warszawa 1996, s. 116.

²³ J.C. Collins, J.I. Porras, wyd. cyt., s. 73.

²⁴ M. Moszkowicz, *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000, s. 271.

²⁵ *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski R., Wyd. AE, Wrocław 2003, s. 109; P. Dwojacki, *Składniki misji – wizja przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1995 nr 12.

²⁶ P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, wyd. 2, Czytelnik, Nowoczesność, AE, Kraków 1998, s. 163-165.



Rys. 1. Elementy składowe misji

Źródło: opracowanie własne.

oraz zobowiązania wobec interesariuszy (stosunek do klienta, zakres społecznej działalności²⁷, rola społeczna²⁸, oczekiwania otoczenia²⁹). Nie wszystkie z elementów misji będą jednak miały związek z koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu. Dla tej koncepcji istotne będą szczególnie dwa elementy: **wyznawane wartości** oraz zobowiązania wobec **interesariuszy**.

4. Wartości jako element misji w firmie społecznie odpowiedzialnej

W przedsiębiorstwie zarządzanym w sposób społecznie odpowiedzialny misja powinna być ukierunkowana na określone **wartości**, zgodne z tą koncepcją. Uewewnętrznione wartości, jak się wydaje, stanowią fundament misji i źródło sukcesów przedsiębiorstw. P.F. Drucker zwraca uwagę, że to „duch organizacji” rodzi motywy pracy i sprawia, że pracę chce się wykonywać i robi się to z poświęceniem i wysiłkiem. Twierdzi on, że „dobry duch w organizacji zarządzania oznacza, że wytwarza ona więcej energii, niż włożono w nią wysiłku. Chodzi więc o wytwarzanie energii. [...] Urządzenie mechaniczne może, zgodnie z teorią, zachować co najwyżej energię bez strat – nie może jej jednak zwiększyć. Uzyskać więcej niż się włożyło można tylko w sferze moralnej. [...] Stąd dla stworzenia właściwego ducha

²⁷ B. Wawrzyniak, *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989, s. 46.

²⁸ P.F. Drucker, *Mysli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2000, s. 32-34.

²⁹ A. Kaleta, wyd. cyt., s. 97-104.

w zarządzaniu trzeba moralności”³⁰. Według P.F. Druckera więc ducha organizacji budują wartości moralne, które sprawiają, że przedsiębiorstwo niejako wytwarza dodatkową energię, która motywuje ludzi do działania. Wszystkie zaangażowane działania ludzi oparte są bowiem na wartościach³¹.

Klasyczne już badania przedsiębiorstw odnoszących sukcesy, przeprowadzone przez T.J. Petersa i R.H. Watermana³² oraz badania J.C. Collinsa i J.I. Porrasa³³ jednoznacznie pokazują, że firmy-zwycięzcy są zbudowane na zasadach, przekonaniach i wartościach, w które głęboko się wierzy i które wyrażane są we wszystkich podejmowanych działaniach. Firmy, które sukcesu nie odniosły, stanowiące grupę kontrolną powyższych badań, albo nie posiadały zbioru spójnych przekonań, albo ograniczały się w nich do celów finansowych i zadań ilościowych – co nie miało wiele wspólnego z wartościami moralnymi i ze zrównoważonym zarządzaniem strategicznym.

Dla zarządzania strategicznego w firmie społecznie odpowiedzialnej fundamentalną wartością, która powinna stanowić zasadę działania firmy, jest uczciwość. Uczciwość stanowi warunek konieczny etycznych działań, przejrzystości i integralności firmy i jest wartością centralną w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. Przejawia się ona przede wszystkim w stylu, w jakim przedsiębiorstwo działa, w tym, jak przebiegają w nim procesy. Okazuje się, że uczciwość procesów i sposób podejmowania decyzji są kluczowe w oczach pracowników – są oni nawet skłonni wspierać decyzje kierownictwa, z którymi się nie zgadzają, pod warunkiem, że mają przekonanie, iż proces, w którego wyniku menedżer dokonał danego wyboru, był uczciwy³⁴. Pracownicy współpracują z systemami, którym ufają, że są uczciwe. Uczciwość jako zasada działania buduje bowiem klimat zaufania. A zaufanie z kolei jest niezbędne przy wymianie informacji i współpracy, sprzyja innowacyjności i zaangażowaniu – tak ważnych w organizacjach opartych na wiedzy. Potwierdzają to, jak się wydaje, cytowane wyżej wyniki badań Watermana i Petersa oraz Collinsa i Porrasa.

Rysunek 2 stanowi propozycję obrazowego przedstawienia powiązań pomiędzy wartościami w firmie, której bliska jest społeczna odpowiedzialność biznesu. Wartością pierwotną jest tu uczciwość, która buduje zaufanie. Zaufanie natomiast stwarza warunki do zaangażowania się pracowników, uwalnia kreatywność i buduje szacunek między ludźmi. Te wartości przejawiają się natomiast w kolejnych i, jako całość, tworzą kolaż charakterystyczny dla firmy społecznie odpowiedzialnej.

³⁰ P.F. Drucker, *Praktyka...*, s. 163-165.

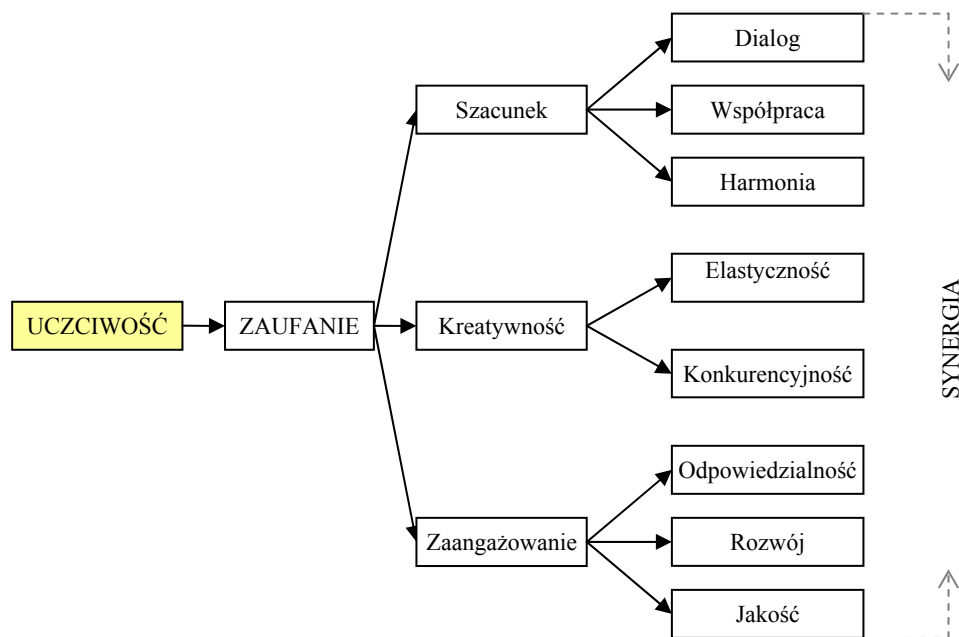
³¹ R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., E. Hartman, wyd. cyt.

³² T.J. Peters, R.H. Waterman, *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000, s. 413-417.

³³ J.C. Collins, J.I. Porras, wyd. cyt., s. 73.

³⁴ W.Ch. Kim, R. Mauborgne, wyd. cyt.

Jeśli wartości te są autentyczne, zgodne z kulturą firmy i rzeczywiście realizowane, to generują efekt synergii, czyli ową „nadwyżkę energii”, o której pisał P.F. Drucker, moralną wartość dodaną.



Rys. 2. Zależności pomiędzy wartościami charakterystycznymi dla firmy społecznie odpowiedzialnej

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione wartości (i im pokrewne) są charakterystyczne dla społecznej odpowiedzialności biznesu. Większość firm społecznie odpowiedzialnych będzie się do nich odnosić w swojej misji, kodeksach etycznych czy też w polityce odpowiedzialności.

5. Zobowiązania wobec interesariuszy jako element misji w firmie społecznie odpowiedzialnej

Trzecim elementem misji, który należy wziąć pod uwagę w firmie społecznie odpowiedzialnej, są **zobowiązania wobec interesariuszy**. Sens istnienia przedsiębiorstwa wyraża się w umiejętności zaspokajania potrzeb społecznych. To przede wszystkim klienci (ale także pośrednio np. pracownicy, społeczność lokalna czy też władze) legitymizują działalność firmy. Do zadań firmy należy przede wszystkim dostarczanie towarów i usług satysfakcjonujących klientów, ale także zabiega-

nie o zaangażowanie pracowników, satysfakcję udziałowców czy też zadowolenie ze współpracy partnerów biznesowych³⁵. Dlatego, jak pisze P.F. Drucker, „zadaniem zarządu jest zarządzanie społeczną sferą przedsiębiorstwa – jego wpływem na społeczeństwo i jego funkcję społeczną”³⁶. Zakres postrzeganej przez firmę własnej odpowiedzialności społecznej można odczytać z treści misji. Treść misji wskazuje bowiem, jak przedsiębiorstwo odnosi się do oczekiwań interesariuszy, którymi z nich się interesuje i włącza do kręgu swoich zobowiązań. Przedsiębiorstwa będą się różniły tym, jak traktują swoją rolę wobec otoczenia, z którymi interesariuszami chcą budować relacje i jakie zobowiązania wobec nich podejmą. Wydaje się, iż należy przyjąć, że im bardziej systemowe myślenie o rzeczywistości, tym szerszy zakres zobowiązań i krąg interesariuszy. Jak pisze M. van Marrewijk, wraz z rozwojem organizacji rośnie też jej świadomość co do grona interesariuszy, z którymi musi się ona liczyć i wobec których ponosi odpowiedzialność. Początkowo są to tylko zarząd i kierownicy, na następnym etapie grono to poszerza się o właścicieli, banki, polityków, klientów i partnerów biznesowych, w następnej kolejności do grona interesariuszy dołączają pracownicy, wolontariusze i społeczności lokalne, a później społeczeństwo jako całość³⁷. Wzajemne relacje z interesariuszami będą się natomiast kształtować od milczącej tolerancji i współegzystencji, którą charakteryzuje brak zaangażowania w budowanie relacji oraz unikanie kontaktu i konfliktu; poprzez współdziałanie, kiedy to strony relacji są ze sobą w dialogu i uzgadniają przedsięwzięcia; aż po strategiczne partnerstwo, w którym obie strony występują jako równorzędni partnerzy, razem planują przedsięwzięcia i czerpią korzyści z podejmowanych działań (strategia *win-win*). W firmie społecznie odpowiedzialnej misja powinna stanowić wyraz szeroko zarysowanych zobowiązań wobec interesariuszy. Efektywne zaangażowanie ukierunkowane na interesariuszy jest fundamentem społecznie odpowiedzialnego przedsiębiorstwa obywatelskiego³⁸ (ang. *civil corporation*).

6. Podsumowanie

Analiza misji przedsiębiorstwa, w tym analiza **wartości** i zobowiązań wobec **interesariuszy**, powinna być dokonywana z dużą ostrożnością. Jak wspomniano wcześniej – jakość misji zależy w pierwszej kolejności od jej wiarygodności, zatem pierwszym krokiem powinna być zawsze ocena **integralności** deklaracji z działa-

³⁵ Por. K. Blanchard, M. O'Connor, wyd. cyt., s. 23.

³⁶ P.F. Drucker, *Myśli przewodnie...*, s. 32-34.

³⁷ M. van Marrewijk, M. Were, *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2002 vol. 44 nr 2-3.

³⁸ S. Zadek, *The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan, London-Sterling 2001, s. 192.

niami firmy i z jej fundamentalnymi przekonaniem. Dobra misja przejawia się bowiem nie tyle w pięknym sformułowaniu, ile w urzeczywistniających się funkcjach. Szczególną ostrożność należy zachować przy analizie tekstu misji. Często wśród teoretyków zarządzania strategicznego można się spotkać z wręcz obsesyjnym skupieniem na analizie zawartości misji³⁹, doszukiwaniem się w niej właściwych elementów i na tej podstawie wyrokiem, czy jest ona dobra, czy nie. Trzeba tu jednak pamiętać, że misja może być perfekcyjnie skonstruowana, zawierać wszystkie konieczne elementy, być lapidarna, dobrze brzmiąca, oryginalna, wystarczająco ogólna i szczegółowa, marzycielska i nie nadmiernie grafomańska, ale w dalszym ciągu nie spełniać swoich funkcji ze względu na brak autentyczności i wiarygodności. I choć sama treść misji i sposób jej sformułowania są ważne, to, aby ocenić wartość misji, w pierwszej kolejności należy sprawdzić, czy spełnia ona w firmie swoje funkcje. Lepsza jest misja mniej oryginalna i nie tak perfekcyjnie sformułowana, lecz integrująca i inspirująca ludzi. Jak twierdzi Ch.K. Bart, większość misji i tak brzmi dosyć podobnie, a ich siła leży nie tyle w samej treści, ile w unikatowej interpretacji tej treści, charakterystycznej dla danego przedsiębiorstwa⁴⁰. Duch misji, a co za tym idzie – jej funkcje tkwią nie w samej literze, ale właśnie w jej interpretacji i urzeczywistnieniu.

Literatura

- Bart C.K., *Making mission statements count*, „CA Magazine” 1999 (March).
- Bart C.K., *Sex, lies and mission statements*, „Business Horizons” 1997 (Nov.-Dec.).
- Blanchard K., O'Connor M., *Zarządzanie poprzez wartości*, Studio Emka, Warszawa 1998.
- Collins J.C., Porras J.I., *Wizjonerskie organizacje. Praktyki zarządzania najlepszych firm. SPM Project*, Jacek Santorski Wydawnictwo Biznesowe, Wrocław 2003.
- David R., David F.R., *It's time to redraft your mission statement*, „Journal of Business Strategy” 2003 (January/ February).
- Drucker P.F., *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa 2000.
- Drucker P.F., *Praktyka zarządzania*, wyd. 2, Czytelnik, Nowoczesność, Wyd. AE, Kraków 1998.
- Dwojański P., *Składniki misji – wizja przyszłości*, „Przegląd Organizacji” 1995 nr 12.
- Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., Hartman E., *Values and the foundation of strategic management*, „Journal of Business Ethics” 1988 nr 7.
- Garcia-Marza D., *Trust and dialogue: theoretical approaches to ethics auditing*, „Journal of Business Ethics” 2005 vol. 57.
- Hill C.W.L., Jones G.R., *Strategic Management Theory. An Integrated Approach*, 4th ed. Houghton Mifflin Company, Boston-New York 1998.

³⁹ Przykładem tego rodzaju podejścia jest artykuł: R. David, F.R. David, *It's time to redraft your mission statement*, „Journal of Business Strategy” 2003 (January/February).

⁴⁰ C.K. Bart, *Making mission statements count*, „CA Magazine” 1999 (March).

- Kaleta A., *Misja we współczesnym przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej nr 3, WSB, Poznań 2003.
- Kim W.Ch., Mauborgne R., *Chcesz, by pracownicy dali z siebie wszystko? Graj fair!*, „Harvard Business Review Polska” 2004 (marzec).
- Lencioni P.M., *Niech wartości naprawdę coś znaczą*, „Harvard Business Review Polska” 2004 (maj).
- Marrewijk M. van, Werre M., *Multiple levels of corporate sustainability*, „Journal of Business Ethics” 2002 vol. 44 nr 2-3.
- Marrewijk M. van, *A value based approach to organization types, toward a coherent set of stakeholder-oriented management tools*, „Journal of Business Ethics” 2004 vol. 55.
- Moszkowicz M., *Strategia przedsiębiorstwa okresu przemian*, PWE, Warszawa 2000.
- Pearce J., David F., *Corporate mission statements, the bottom line*, „Academy of Management Executive” 1987 vol. 1 nr 2.
- Peters T.J., Waterman R.H., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Medium, Warszawa 2000.
- Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, PWE, Warszawa 1996.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership, a Dynamic View*, Jossey Bass, San Francisco 1985.
- Selznick P., *Leadership and Administration, a Sociological Interpretation*, Harper & Row, New York 1957.
- Simons T., *Wysokie koszty utraty zaufania*, „Harvard Business Review Polska” 2003 (maj).
- Simpson D., *Rethinking vision and mission*, „Planning Review” 1994 vol. 22 nr 5 (Sept./Oct.).
- Stoner J.A., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992.
- Sułkowski Ł., *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, „Przegląd Organizacji” 2005 nr 3.
- Walker S.F., Marr J.W., *Stakeholder Power*, Perseus Publishing, Cambridge (MA) 2001.
- Wawrzyniak B., *Polityka strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1989.
- Weaver G., Trevino L., Cochran L., *Corporate ethics practices in the mid-1990's, an empirical study of the Fortune 1000*, „Journal of Business Ethics” 1999 vol. 18.
- Zadek S., *The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship*, Earthscan, London and Sterling 2001.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE, Wrocław 2003.

MISSION STATEMENT IN SOCIALLY RESPONSIBLE COMPANIES

Summary

The aim of this paper is to determine the characteristics of a mission statement in a socially responsible company. It seems that in order to create an effective mission statement in a CSR company, it is necessary to care for a few elements: mission integrity with the company's activities and organizational culture, inclusion of the values coherent with the CSR concept, and focus on the stakeholder needs.