

**WYZWANIA PRZYWÓDCÓW POLSKICH ORGANIZACJI
WOBEC GLOBALIZACJI**

1. Wprowadzenie

Mimo licznych protestów przeciwników globalizacja staje się zjawiskiem coraz bardziej powszechnym. Zjawisko to nie omija także polskich organizacji, które coraz częściej muszą rozpoczynać współpracę z zagranicznymi kooperantami, częściej stają się filiami międzynarodowych globalnych organizacji. Zdarza się także, że część przedsiębiorstw polskich stara się wkraczać na inne rynki, szczególnie wschodnioeuropejskie, przejmując udziały w istniejących tam lokalnych organizacjach. Dobrodziejstwa płynące z globalnego podejścia do gospodarki są oczywiście ogromne (m.in. większa skala produkcji, łatwiejszy zbyt produktów, niższe koszty produkcji, większa elastyczność). Procesowi globalizacji towarzyszą jednak także liczne problemy spowodowane konieczną zmianą sposobów zarządzania. W szczególności dotyczy to przywództwa. Czasy, gdy przywódca organizacji mógł wyjść ze swojego biura i natychmiast udać się do sąsiedniej hali produkcyjnej odeszły w zapomnienie. Czy oznacza to zatem, że przywódca stał się zbędny? W swoim artykule postaram się rozpatrzyć właśnie problem zapotrzebowania na przywództwo, szczególnie na przywództwo w polskich organizacjach. Postaram się wykazać, że zapotrzebowanie na przywództwo w dobie globalizacji znacząco rośnie, jednak pod pojęciem przywództwa należy rozumieć bardzo wiele różnych postaw. Przywództwo w organizacji globalnej łączyć należy nie z jedną osobą prezesa organizacji, lecz dziesiątkami ludzi rozsianych po całym świecie. Właśnie na te niższe szczeble przywództwa zapotrzebowanie w Polsce w najbliższym czasie powinno stale rosnać.

Zanim jednak przejdę do samego problemu przywództwa, koniecznym wydaje się opisanie, jak zmiana struktury organizacji globalnej wpłynie na zmiany kształtu polskich organizacji.

2. Zmiana kształtu polskich organizacji wobec zmiany struktury organizacji globalnej

Organizacja globalna z definicji składa się z wielu jednostek rozsianych po całym świecie tworzących między sobą sieć powiązań. Dotyczy to zarówno jednostek produkcyjnych, jak również jednostek świadczących funkcje usługowe wobec pozostałych. Taka struktura pozwala organizacji najlepiej wykorzystywać korzyści płynące z globalizacji. Poszczególne jednostki lokuje się tam, gdzie najlepiej wykorzystać można lokalne zasoby. Dotyczy to zarówno surowców, taniej siły roboczej, jak też w organizacjach opartych na wiedzy specjalistów w danej dziedzinie. Polska nie może uchodzić za potentata w wydobywaniu strategicznych w nowoczesnych branżach surowców. Coraz rzadziej koszty pracy niewykwalifikowanej siły roboczej są konkurencyjne wobec rozwijających się rynków Europy Wschodniej. Wciąż jednak koszty pracy specjalistów w Polsce z punktu widzenia inwestujących w naszym kraju globalnych organizacji są stosunkowo niskie, stąd z punktu widzenia

konkurencyjności naszych przedsiębiorstw inwestowanie w ludzi wciąż wydaje się opłacalne.

Elastyczna struktura organizacji globalnej sprawia, że szybko i łatwo reaguje ona na ciągłe zmiany burzliwego otoczenia, dynamicznie pozyskując lub zwalniając zasoby i poszukując zasobów w danej chwili najtańszych. Rozsiane w ten sposób jednostki są od siebie wzajemnie zależne, jednak trudno mówić tu o zależności wynikającej z hierarchii. Powstaje organizacja modułarna, przypominająca flotyllę okrętów (Warnecke, 1999), które zmierzają wspólnie w tym samym kierunku. Zależność wynika z wzajemności świadczonych między sobą usług.

Nad taką siecią jednostek organizacyjnych pieczę sprawować może, wracając do metafory flotylli, okręt flagowy, czyli centrala organizacji, która skupia najbardziej kluczowe, podstawowe kompetencje. Okazuje się jednak, że zestaw owych kluczowych kompetencji stale ulega ograniczeniu, a sieć organizacyjna staje się coraz rozleglejsza i bardziej skomplikowana. Na ową sieć nakłada się kolejne zjawisko szczególnie powszechne wśród organizacji globalnych – wirtualizacja organizacji.

Początkowo zjawisko wirtualizacji dotyczy głównie mniej ważnych jednostek organizacyjnych, mniej ważnych węzłów sieci, czy wręcz ich fragmentów, stopniowo jednak przekłada się także na ważniejsze działy organizacji. Polega ono na funkcjonowaniu przedsiębiorstwa równie często i swobodnie przy pomocy zasobów i wiedzy zewnętrznej, jak przy pomocy zasobów własnych. Inaczej mówiąc, firma wirtualna składa się z kilku przedsiębiorstw rzeczywistych, które są jej partnerami. Świadczone między partnerami usługi nie są realizowane na zasadach rynkowych, jak również nie mają charakteru jednorazowego. W firmie wirtualnej nie występują powiązania hierarchiczne. Jej głównym atutem jest czynnik, który można określić mianem „rozciągliwości” (Herman, 2000), tzn. pozwala ona na dynamiczne zmiany ilości i rodzaju wykorzystywanych zasobów, a także wielkości produkcji finalnej. Dzięki temu tworzy się tzw. przedsiębiorstwo ruchliwe (*agile company*) (Warnecke, 1999), które podlega ciągłej zmianie, szybko reaguje na zmieniające się otoczenie i jest w stanie ciągle poprawiać jakość swoich usług.

Według badań prowadzonych przez Economist Intelligence Unit (organizację wchodzącą w skład grupy The Economist) wspólnie z firmą doradczą Andersen Consulting, w ciągu najbliższych 10-15 lat większość firm stanie się wirtualna. Tak twierdzi większość z 350 ankietowanych szefów dużych korporacji z 34 krajów świata (za: Płoszajski, 2000). Badanie to pokazuje skalę opisywanego zjawiska wśród firm globalnych, szczególnie, że wielu z szefów ankietowanych w tym badaniu twierdziło, że już dzisiaj wiele firm jest „w dużym sensie wirtualnymi”.

Globalna wirtualna sieć

Model



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Bednarczyk, M., Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem wirtualnym, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości, red. Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Dfiń, Warszawa, 2000, s. 185

Rysunek 1 Model globalnej sieci wirtualnej

Powyższe rozważania każą przypuszczać, że globalna organizacja w coraz większym stopniu przypominać będzie wirtualną sieć (Rysunek 1), przy czym nie koniecznie którykolwiek z elementów sieci musi być dominujący. Niesłuchanie ważne jest jedno – umiejętność do zachowywania własnych rdzeniowych kompetencji pojedynczych uczestników sieci. Wiele polskich organizacji poszukując partnerów zagranicznych i strategicznych inwestorów, dążyć powinno właśnie do stanie się węzłem takiej globalnej sieci w wirtualnym przedsiębiorstwie. Zapewni to im niezależność i stosunkowo pewną przyszłość. Aby jednak cel taki osiągnąć, konieczne jest stałe budowanie takich właśnie kluczowych, rdzeniowych kompetencji, które wyróżniać będą firmę spośród konkurentów. Przykładem firmy, która osiągnęła taki sukces jest Telefonica, która w krótkim czasie stała się potentatem na skalę europejską w produkcji światłowodów. Pozwoliło jej to nawiązać współpracę z licznymi partnerami na całym świecie i znacząco poprawić sytuację ekonomiczną.

Wirtualne sieci przedsiębiorstw mogą mieć minimalną infrastrukturę własną i mogą charakteryzować się zmiennym przywództwem. Wartość sieci przedsiębiorstw wirtualnych polega m.in. na tym, że potrafią one budować aliance w celu skutecznego konkurowania o kontrakty, których uzyskanie nie byłoby możliwe samodzielnie. Tworzą one szczególny rodzaj „pajęczyny” i mogą wkraczać do wielu różnych sektorów gospodarczych (Herman, 2000). Kluczowe jest jednak także to, aby wizje, strategie poszczególnych węzłów sieci były niesprzeczne. Wizja całej sieci powinna być natomiast wspólna. Elementem łączącym sieć może być podzielana powszechnie kultura organizacyjna.

Z opisaną strukturą, dynamizmem, brakiem granic wiąże się pierwszy problem, który odnosi się do przywództwa w globalnej sieci wirtualnej. W strukturze takiej niezwykle trudno budować jest związki pracowników z siecią, ich lojalność. Trudno zresztą jest mówić, czy pracownicy są członkami takiej organizacji, czy też czasowymi jej uczestnikami (Płoszajski, 2000). Handy określa ten problem, związany z koniecznością podwójnej lojalności wobec sieci jako całości oraz jej pojedynczego

węzła, jako konieczność „podwójnego obywatelstwa” (Handy, 1996). Do problemu tego i jego związku z przywództwem wrócę w dalszej części artykułu.

Sieciowa budowa organizacji globalnej niesie za sobą także konieczności decentralizacji wszelkich działań, w tym decentralizacji przywództwa. Zgodnie z zasadą subsydiarności (Handy, 1996) wszelkie decyzje powinny być podejmowane na jak najniższym szczeblu hierarchii, jak najbliżej klienta. Oznacza to, że nawet w tych organizacjach globalnych, w których można bez problemu wyróżnić zależności hierarchiczne między jednostkami, coraz więcej kompetencji strategicznych, zarezerwowanych niegdyś dla ścisłego kierownictwa organizacji, przechodzi niżej. Te rozważania wprost prowadzą do wniosku, że zapotrzebowanie na takich liderów lokalnych, czy też przywódców poszczególnych węzłów sieci globalnej, będzie rosło. Oczywiście jest też, że przy rozległych kompetencjach tych osób, powinni oni pełnić właśnie rolę przywódców, a nie tylko wyższych menedżerów organizacji. To zjawisko może wystąpić oczywiście także w Polsce. Pewnym symptomem, że sytuacja zmierza właśnie w tym kierunku, jest fakt, że szefów oddziałów firm globalnych w Polsce wyposaża się w coraz większe kompetencje i coraz więcej tych stanowisk obsadza się wykorzystując polskie kadry.

Choć zasada cedowania odpowiedzialności za podejmowanie decyzji na tych, którzy znajdują się najbliżej klienta i konkurentów to dobre lekarstwo, tak jak w przypadku każdego cudownego specyfiku kierowniczego, przedawkowanie może okazać się zgubne. Wyeliminowanie biurokracji bez zastąpienia jej jasnym i porywającym poczuciem kierunku to najlepsza recepta na chaos. Uprawnianie bez kierunku prowadzi do anarchii. Dodatkowo, cechy konkurencyjności potrzebne, aby uzyskać optymalny wynik, mogą być rozrzucone wśród kilku jednostek organizacyjnych i to do korporacji należeć będzie zadanie skupienia ich razem w odpowiednim punkcie organizacji (Hamel, Prahalad, 1999). Zjawisko to dodatkowo potęguje wprowadzenie w ramach globalnej sieci postulowanej przez wielu wewnętrznej gospodarki rynkowej, w ramach której poszczególne węzły organizacji mogą konkurować ze sobą o „kontrakt” na dostarczenie danej usługi dla innych jednostek. W tym miejscu wydaje się, że kluczową może okazać się rola lidera-koordynatora, który będzie potrafił pogodzić wydawałoby się sprzeczne interesy poszczególnych jednostek organizacji, czy też, jak nazywa je Warnecke, fraktali (Warnecke, 1999). Równie ważna jest jednak także rola przywołanego już wcześniej lidera lokalnego oddziału, fraktalu. W warunkach wewnętrznej gospodarki rynkowej żaden fraktal nie może być bowiem pewny swojego istnienia i wymaga bardzo sprawnego zarządzania, stworzenia i realizacji odpowiedniej wizji i strategii.

Pojęcie węzła sieci globalnej jako fraktalu wiąże się zresztą z kolejnym ciekawym problemem struktury globalnej organizacji wirtualnej, który bezpośrednio wpływa na nowe rozumienia przywództwa w takiej organizacji. Fraktal jest bowiem samodzielnie działającą jednostką przedsiębiorstwa, której cele i wydajność mogą być jednoznacznie opisane. Jego cechy to samopodobieństwo i samoorganizacja. System celów fraktali jest niesprzeczny i musi służyć osiągnięciu celów przedsiębiorstwa (i tu właśnie widać zadanie dla „przywódcy globalnego”). Fraktale powiązane są w sieć za pomocą wydajnego systemu komunikacyjnego i informacyjnego. W istocie, organizacja fraktalna stale balansuje na krawędzi porządku i chaosu.

Można tu także zastosować metaforę organiczną organizacji (Morgan, 1999). Zgodnie z nią jednostka organizacyjna (fraktal) niczym żywy organizm ma zdolność do samoorganizacji, czyli utrzymania się przy życiu, podnoszenia złożoności i utrwalania ładu w stopniu, jaki jest niezbędny. Jest ona w stanie reagować

inteligentnie na bodźce wskazujące na potrzebę zmian, oraz organizować się (a następnie reorganizować) w struktury adaptatywne bez zewnętrznie narzuconego planu. Struktury i rozwiązania problemów mają w nich charakter tymczasowy. Zasoby i ludzie spotykają się w nich, aby uruchamiać nowe przedsięwzięcia, reagować na nowe ograniczenia i przekształcać organizacyjne procesy. Przywódcy tworzeni są przez potrzebę chwili. Struktura fraktalu jest płaska. Eksperymentowanie jest regułą. Rozwiązania problemów tworzone lokalnie pozostają na tym poziomie, a nie są awansowane do roli nadrzędnych wzorców (Płoszajski, 2000).

Dla dopełnienia obrazu globalnej organizacji wirtualnej (czy też fraktalnej) warto zastanowić się jeszcze nad jej hierarchicznością. Drucker w odniesieniu do organizacji przyszłości opartych na wiedzy, czy też informacji (a takimi z pewnością jest i będzie wiele organizacji globalnych) mówi, że ich struktury muszą ulec zdecydowanemu spłaszczeniu (Drucker, 1999). Twierdzi on, że większość stanowisk kierowniczych, przewidzianych do wydawania poleceń musi ulec likwidacji. Zakres obowiązków będzie zmieniał się dynamicznie, w zależności od zadania, stąd Drucker postuluje wręcz zastąpienie terminu „stanowisko”, jako nie oddającego dynamizmu zmian, terminem „przydzielenie”.

Odmienne rozumienie hierarchii w organizacji można dostrzec także już teraz w wielu przedsiębiorstwach japońskich. Mimo, że formalnie hierarchia jest tam wszechobecna, to różni się znacząco od tradycyjnej hierarchii opartej o sekwencyjny łańcuch poleceń. Sprowadza się ona raczej do koordynacji i synchronizacji wielu zdarzeń przeszłych, teraźniejszych i przyszłych. Łączy się to z przepływem informacji „z dołu ku górze” – od młodszych pracowników, będących bliżej klienta, ku koordynującym i zatwierdzającym ostateczne decyzje starszym (Hampten-Turner, Trompenaars, 1998). Ewentualne konflikty rozwiązywane są, czy też zapobiega się im dodatkowo dzięki japońskiemu systemowi *ringi* (Płoszajski, 1998).

Ouchi porównując hierarchie firm zachodnich (forma H) i japońskich (forma M) twierdzi, że występowanie tradycyjnej hierarchii, szczególnie w firmach o wielu działach, nie sprzyja łatwemu przepływowi informacji (za: Hampten-Turner, Trompenaars, 1998). Formy H sprzyjają jedynie wymianie szczątkowych informacji finansowych. Nowoczesne technologie, które właśnie obecne są w bardzo wielu organizacjach globalnych, wymagają jednak dalej idącej współpracy między fraktalami, stąd, zdaniem Ouchi’ego, bardziej odpowiada im japońska forma M oparta na koordynacji jednostek skupionych wokół podstawowych technologii, gdzie hierarchia nie służy narzucaniu rozwiązań, a raczej uzgadnianiu wspólnych działań.

Część teoretyków organizacji idzie jednak dalej, postulując jeszcze istotniejsze ograniczenie znaczenia hierarchii i zastąpienie jej post-hierarchicznymi, horyzontalnymi strukturami opartymi o model heterarchiczny (Płoszajski, 2000). Przytaczając definicję heterarchii za jej twórcą Jayem Ogilvym (za: Hampten-Turner, Trompenaars, 1998), jest to „złożona hierarchia, której znaczenie zależy od wiedzy najbardziej istotnej w danej sytuacji”. Innymi słowy, w heterarchii brakuje dominującego ogniwa, które stale steruje systemem. Jest on regulowany dynamicznie, przez różne swoje elementy w różnych momentach czasowych, często raczej przez sieci oddziaływań między elementami, niż przez któryś z nich z osobna. Zdaniem Płoszajskiego, heterarchia jest alternatywą zarówno dla systemu opartego na porządku, jak i chaosie (anarchii). Polega ona „na ‘rządach’ niektórych elementów rozmieszczonych w różnych punktach”. Jest zaprzeczeniem przechodniości rozkazodawstwa. Tworzy także nowy model przywództwa dynamicznego, zmieniającego się w zależności od potrzeb.

Wynika stąd jasno, że w takich organizacjach tradycyjne przywództwo oparte o systemach władzy, staje się przeżytkiem. Zresztą jedna z definicji systemów władzy w organizacji wirtualnej, jaką stać się może wiele organizacji globalnych, mówi, że wirtualne systemy władzy są takimi systemami, które są, ale także których nie ma (Płoszajski, 2000), czyli innymi słowy nie są wykorzystywane, nie są stałe.

Widać więc, że hierarchia w nowoczesnej organizacji zmienia całkowicie swoje znaczenie. Bez względu na to, czy ulegnie ona tylko spłaszczeniu, czy przestanie być sekwencyjna, a stanie się synchroniczna, czy też przekształci się w heterarchię, wymagać będzie całkowitej zmiany metod pracy przywódców organizacji. Także polscy przywódcy coraz częściej będą musieli rezygnować z budowania swojego autorytetu wyłącznie na władzy hierarchicznej, większe znaczenie przywiązując do wiedzy i przywództwa dynamicznego.

Powyższe rozważania pokazały, że organizacje globalne stają się coraz bardziej usieciowione, wirtualne, fraktalne, że całkowicie zmienia się w nich rozumienie centralizacji i hierarchii, rozumienie członkostwa, czy też uczestnictwa w nich. Polskie organizacje mają szansę pełnić rolę węzłów w takiej sieci wirtualnej, samodzielnych fraktali. Muszą jednak budować siłę swoich kluczowych, wyróżniających kompetencji. Wszystko to każe zupełnie inaczej spojrzeć na przywództwo polskich organizacji.

3. Poziomy przywództwa w organizacji globalnej

Uwarunkowania struktury organizacyjnej organizacji globalnej pokazują jasno, że potrzebne jest pewne rozdzielanie funkcji przywódczych (Handy, 1997). Dotyczy to szczególnie przywództwa na średnim szczeblu zarządzania, które określane bywa innymi terminami. Natomiast na samym szczycie hierarchii organizacyjnej, zdaniem Handy'ego, sytuacja musi wyglądać inaczej. Na tym szczeblu przywództwo musi być utożsamione z konkretnymi osobami, ponieważ chodzi o zabezpieczenie delikatnej substancji, która spaja wirtualną wspólnotę pracowników w jeden organizm. Substancją tą jest poczucie wspólnej tożsamości w powiązaniu z realizacją wspólnego celu i zaraźliwą energią oraz poczuciem konieczności do działania. Owa energia musi mieć swoje źródło w jednostce lub, co zdarza się bardzo rzadko, w niewielkiej grupie osób znajdującej się w centrum organizacji i żyjącej według tego, w co wierzy.

Podobne opinie znaleźć można także u praktyków zarządzania. Zdaniem Maxa De Pree, byłego prezesa Herman Miller Inc., w wielu organizacjach istnieją i potrzebne są dwa typy przywódców – hierarchiczni oraz „przywódcy z doskoku” (De Pree, 1999). W szczególnych sytuacjach przywódca hierarchiczny jest zobowiązany do zidentyfikowania „przywódcy z doskoku”, a następnie do udzielenia mu wsparcia i wykonywania jego poleceń oraz wykazania szacunku, który pozwoli „przywódcy z doskoku” na pełnienie tej funkcji. „Przywództwo z doskoku”, dzięki pełnej swobodzie i otwartości, jest narzędziem pozwalającym na realizację potencjału organizacji. Rola takich przywódców lokalnych rośnie szczególnie w organizacji globalnej, gdzie dystans do centrali firmy jest bardzo daleki.

Zdaniem Senge'a natomiast, w przypadku organizacji o rozległej strukturze organizacyjnej mówić należy o dwóch szczeblach przywództwa – centralnym (czy też globalnym) oraz o szczeblu lokalnym, przy czym podkreślić należy, że przywódcy lokalni powinni przejmować całkowitą odpowiedzialność za rozwój i działalność swoich jednostek organizacyjnych (za: Hopej, 2000).

Senge rozważa także problem przywództwa w organizacji uczącej się. W związku z tym, że bardzo wiele firm globalnych opiera się już dziś na wiedzy, wiele z

nich powoli przechodzi proces transformacji właśnie w organizację uczącą się. Stąd wydaje się uprawnione przytoczenie też Senge'go odnośnie takiej organizacji przy rozważaniach na temat organizacji globalnej, a szczególnie wielu jej wirtualnych jednostek organizacyjnych.

Senge wyróżnia trzy typy przywódców organizacji uczącej się (Senge, 1997). Są to liderzy zarządzający (*executive leaders*), lokalni liderzy liniowi (*local line leaders*) oraz wewnętrzni pracownicy sieci, czyli konstruktorzy wspólnoty (*internal networkers* lub *community leaders*).

Liderzy zarządzający rozwijają infrastrukturę sprzyjającą uczeniu się i stawiając siebie za przykład kierują stopniowym procesem kształtowania norm i zachowań kultury nastawionej na wiedzę. Udzielają oni także wsparcia lokalnym liderom liniowym w dokonywanych przez nich eksperymentach, nawiązywaniu kontaktów z innymi osobami o podobnym sposobie myślenia twórczego oraz ściśle współpracują z wewnętrznymi pracownikami sieci. Pełnią oni także funkcje mentorów oraz ułatwiają promocję pomysłów i koordynują pracę organizacji lub jej części.

Niczego nie da się rozpocząć natomiast bez udziału oddanych liderów liniowych. Są to osoby obarczone dużą odpowiedzialnością i ukierunkowane na istotę działania. Przewodzą one jednostkom organizacyjnym lub większym zespołom, które są wystarczająco duże, aby stanowić znaczące mikroorganizmy większej całości, przy czym liderzy liniowi są na tyle autonomiczni, że mogą realizować istotne zmiany niezależnie od szerszej organizacji. W rezultacie tworzą oni organizacyjne subkultury mogące znacznie różnić się od głównego nurtu kultury organizacyjnej. Aby być użytecznym w tworzeniu laboratoriów eksperymentalnych liderzy ci muszą stawać wobec problemów i wyzwań uważanych za istotne i występujące stosunkowo często w ramach szerszej całości. Kluczowa rola liderów liniowych polega na usankcjonowaniu poważnych eksperymentów praktycznych i aktywizacji załogi do uczestnictwa w tychże eksperymentach. Stosunkowo często stają się oni nauczycielami.

Wewnętrzni pracownicy sieci lub konstruktorzy wspólnoty, tak zwani „nosiciele nasienia” nowej kultury organizacyjnej, swobodnie poruszający się wewnątrz organizacji w poszukiwaniu tych, którzy są w stanie wprowadzić zmiany, pomagają w przeprowadzeniu eksperymentów organizacyjnych i angażują się w rozprzestrzenianie nowej wiedzy. Mają oni dostęp do wielu działów organizacji, dobrze rozumieją wartość nieformalnych układów. Podstawowa funkcja, jaką spełniają wewnętrzni pracownicy sieci, polega na identyfikacji lokalnych liderów liniowych, którzy są uprawnieni do podejmowania działań i mają pozytywne nastawienie wobec rozwijania nowych możliwości uczenia się. Są „nosicielami nasienia”, pomagając w nawiązaniu wzajemnych kontaktów między osobami z różnych środowisk o podobnym nastawieniu intelektualnym w celu wzmocnienia wspólnego wysiłku w procesie uczenia się.

Model przywództwa w organizacji globalnej



Źródło: Opracowanie własne

Rysunek 2 Model przywództwa w organizacji globalnej

Połączenie tych rozważań na temat poziomów przywództwa pozwala zbudować model przywództwa w organizacji globalnej (Rysunek 2).

Na czele organizacji stoi, czy też czuwa nad nią, globalny lider zarządzający. Wydaje się, że jest on konieczny, jak twierdził przytaczany wcześniej Handy, w każdej organizacji, nawet najbardziej heterarchicznej. W związku jednak z tym, że w wirtualnej organizacji sieciowej trudno wyróżnić jakieś centrum decyzyjne, punkt najważniejszy, jego rola nie polega raczej na autorytarnym podejmowaniu decyzji, lecz na koordynacji, ułatwianiu funkcjonowania sieci jako całości, wspomaganie komunikacji między fraktalami, czy też „kierowaniu przez przechodzenie się”, czyli budowaniu specyficznej więzi z pracownikami organizacji, motywowaniu, budowaniu „podwójnego obywatelstwa” w odniesieniu do całej organizacji. Najważniejszym jednak zadaniem globalnego lidera zarządzającego jest udział w tworzeniu i promocja wspólnej wizji oraz budowanie kultury organizacyjnej sieci. Do zagadnień tych wrócę jeszcze szerzej w następnym rozdziale.

Poszczególne fraktale natomiast, w organizacji wirtualnej często zachowujące się niemal jak osobne przedsiębiorstwa, mogą posiadać własnego lokalnego przywódcę zarządzającego. Szczególnie dotyczy to dużych jednostek organizacyjnych, które nawet na szczeblu lokalnym potrzebują koordynacji, poprawy komunikacji, czy też wręcz własnej subkultury organizacyjnej, czerpiącej tylko z kultury organizacji globalnej. Im bardziej jednak organizacja jest heterarchiczna, tym mniej taki lokalny lider jest potrzebny, stąd istnienie tego szczebla przywództwa nie jest konieczne. Jego funkcja często przejmowana jest przez lokalnych liderów liniowych.

Właśnie oni wydają się niezbędni w każdym fraktalu. Dotyczy to w szczególności organizacji opartych na wiedzy, zatrudniających specjalistów, wykorzystujących zaawansowane technologie. To właśnie ci przywódcy zachęcają do eksperymentowania, stają się nauczycielami, potrafią stworzyć zespół ekspertów. Tam, gdzie nie ma lokalnych przywódców zarządzających, przejmują także ich funkcje w zakresie tworzenia subkultur organizacyjnych. Ich rola jest też niezwykle

istotna w promowaniu idei „podwójnego obywatelstwa”, budowaniu lojalności wobec fraktalu, ale także sieci jako całości. Często przyjmują oni funkcje nauczycieli federalizmu, jak określał to Handy (Handy, 1996). To właśnie wykształcenie tej grupy przywódców w polskich organizacjach wydaje się dzisiaj zadaniem kluczowym. Za zadanie to odpowiedzialni powinni być obecni szefowie polskich organizacji, którzy de facto pełnią właśnie rolę lokalnych liderów zarządzających.

Niezbędni są także konstruktorzy wspólnoty. To oni stanowią głównie zmienne ogniwo dynamicznie przewodzące zespołom w strukturach heterarchicznych. Często nie pełnią oni żadnych stanowisk w strukturze hierarchicznej organizacji, lecz tworzą powstające ad hoc zespoły robocze. Natomiast im lepiej rozwija się organizacja, tym bardziej potrzebuje zespołów. Organizacjom najczęściej zdarza się zagubić i utracić poczucie kierunku, w którym zmierzają, jeśli pomimo świetnych przywódców zarządzających i oddanego personelu nie uda im się stworzyć dobrych zespołów (Drucker, 1995). Właśnie wewnątrznych pracowników sieci miał na myśli Drucker mówiąc o zastąpieniu pojęcia „stanowisko” pojęciem „przydzielenie”. O nich też myślał De Pree pisząc o „przywódcach z doskoku”. W ostatecznym rozrachunku o sukcesie lub porażce organizacji przesądza właśnie to, czy jest w stanie przyciągnąć do siebie i zatrzymać takich ludzi zaangażowanych w jej sprawy. Jeśli organizacja przestanie być atrakcyjna dla takich osób, oznacza to początek jej końca, proces bardzo trudny do odwrócenia.

Przykłady pokazują, że takich lokalnych pracowników sieci można tworzyć i rekrutować nawet z najwyższych szczebli zarządzania, przyczyniając się w ten sposób do rozwoju całej sieci. Tak stało się chociażby w IBM w 1993 roku po przejściu funkcji prezesa przez Lou Gerstnera. W początkowym kilkumiesięcznym okresie zajmowania swojego nowego stanowiska wezwał on 5000 ochotników do pomocy przy wprowadzaniu zmian w IBM. Ci „ochotnicy” mieli wpływać na kolejne tysiące. Operacja zakończyła się sukcesem. Udało się zmienić skostniałą kulturę organizacyjną firmy, która doprowadziła ją wcześniej na kraniec przepaści. Nie udało by się to bez pomocy tych ludzi na najniższym szczeblu, w wielu rozsianych po świecie oddziałach firmy (Slater, 2000).

Oczywiście wszystkie szczeble przywódców w każdym fraktalu organizacji globalnej muszą ze sobą ściśle współpracować. Trudno jest także mówić tu o hierarchii, o przewadze kogoś ze szczebli. Funkcjonują one raczej obok siebie. Nawet, jeśli nie jest to struktura heterarchiczna, przypominać powinna bardziej hierarchię w stylu japońskim, formę M, gdzie działania są synchronizowane, niż tradycyjny łańcuch rozkazodawstwa. Procesy komunikacyjne między przywódcami w ramach każdej jednostki organizacyjnej, jak również w ramach całej organizacji powinny być prawie zawsze dwustronne, oparte na konsultacjach, a nie wykonywaniu poleceń. Maksymalnie wiele kompetencji powinno być też przekazywane, zgodnie z zasadą subsydiarności, na jak najniższe szczeble zarządzania. Sytuację tę dobrze oddaje definicja superprzywódcy Manza i Simsa jako „osoby, która prowadzi innych, by sami siebie prowadzili” (za: Lambert, 1999).

Ważne jest także to, że do komunikacji między poszczególnymi węzłami sieci organizacji globalnej nie jest niezbędny udział globalnego przywódcy zarządzającego. Może on pośredniczyć w tym procesie, jednak tylko wtedy, gdy jest to potrzebne. W każdej innej sytuacji poszczególne fraktale powinny komunikować się bezpośrednio między sobą.

4. Zadania przywódców różnych szczebli

W związku z tym można zadać sobie więc pytanie o sens istnienia przywódcy na szczeblu globalnym, szczególnie w sytuacji postępującej wirtualizacji i heterarchizacji organizacji. Zdecydowana większość teoretyków organizacji uważa jednak istnienie globalnego przywódcy za absolutnie konieczne. Jego najważniejszym zadaniem może stać się budowanie silnej kultury organizacyjnej globalnej sieci. To właśnie kultura organizacyjna, wobec różnic występujących między wirtualnymi jednostkami firmy, stać się powinna głównym czynnikiem cementującym organizację (Schein, 1997). Przywódca globalny musi mieć przede wszystkim świadomość słabych i mocnych stron istniejącej kultury, aby mógł skonsolidować wszystkie elementy potrzebne do utrzymania zdolności organizacji do prawidłowego funkcjonowania i rozwoju. Jego zadanie polega na identyfikacji tych aspektów działania, które zapewniają sukces organizacji i na zagwarantowaniu ich stabilności i trwałości. Ważne jest także, aby zdawał sobie sprawę z różnic kultur narodowych poszczególnych składników organizacji globalnej i aby umiał integrować kultury poszczególnych węzłów sieci, wyciągając z nich to, co najbardziej wartościowe. Często oznacza to, że wcale nie trzeba odrzucać elementów starej kultury organizacyjnej, a jedynie wystarcza rozbudować ją, dodać nowe składniki.

W tej sytuacji zadaniem lokalnych liderów zarządzających oraz częściowo także liniowych jest wspieranie przywódcy globalnego oraz ułatwianie mu zrozumienia specyfiki lokalnej organizacji. Przywódcy lokalni odpowiedzialni są za budowanie lokalnej subkultury organizacyjnej niesprzecznej z założeniami kultury globalnej, jednak chroniącej pracowników swojego węzła przed przejmowaniem niezrozumiałych dla nich wzorców.

Globalni i lokalni liderzy zarządzający to przede wszystkim mistrzowie w promowaniu i chronieniu wartości. Przywództwo ponosi porażkę, gdy koncentruje się wyłącznie na zwykłym trwaniu firmy. Właściwie rozumiane trwanie instytucji to kwestia podtrzymywania wartości oraz jej charakterystycznej tożsamości (Peters, Waterman, 2000). Ważne jest także, aby w trakcie integrowania kultur nie zatracić genetycznej różnorodności organizacji, która budować może jej przewagę konkurencyjną, przystosowując organizację globalną do lokalnych rynków (Hamel, Prahalad, 1999). Wymaga to często balansowania na cienkiej linii rozpiętej pomiędzy pragnieniem zinstytucjonalizowania działań i najlepszych rozwiązań systemowych oraz potrzebą niedopuszczenia do tego, by kierownicze paradygmaty myślowe stały się sztywne i nieelastyczne.

Kolejnym kluczowym zadaniem przywódcy zarządzającego jest pomoc w stworzeniu wizji organizacji na szczeblu globalnym lub lokalnym. Musi on zacząć od przeglądu dotychczasowej wizji i strategii działania firmy. Następnie musi doprowadzić do koncentracji wysiłków na nowych zadaniach, budowie, organizowaniu, a potem rezygnacji z niektórych prac (Drucker, 1995). Przywódca musi pomóc organizacji zbudować intelektualnie zniewalającą i emocjonalnie pociągającą wizję przyszłości. Cel konkurowania o wyobrażenie na temat przyszłości branży jest, na jednym poziomie, prosty: zbudowanie najlepszej z możliwych bazy założeń na temat przyszłości i zdobycie w ten sposób wiedzy na temat przyszłych wydarzeń, która jest konieczna do aktywnego kształtowania przemian w danym sektorze. Konkurowanie o wyobrażenie na temat przyszłości branży jest w zasadniczej mierze współzawodnictwem o zdobycie pozycji intelektualnego lidera w kategoriach wpływu na kierunek i kształt transformacji zachodzących w branży. Posiadanie wyobrażenia na temat przyszłości branży daje firmie możliwości dotarcia

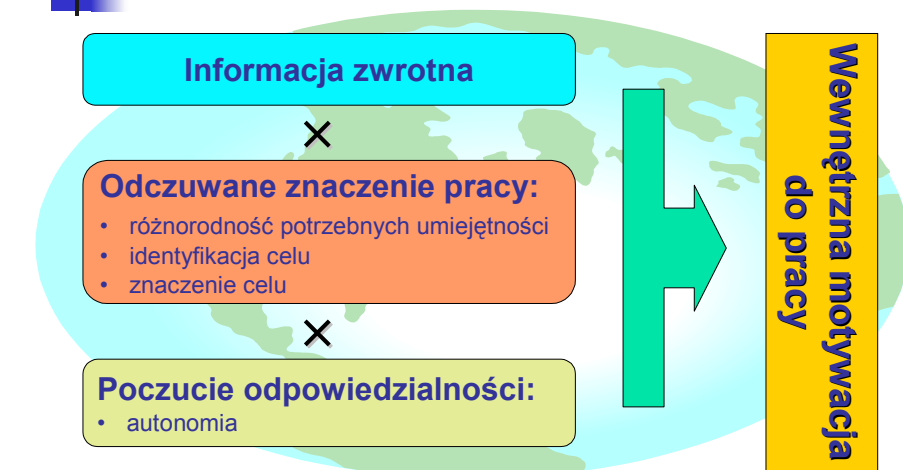
do przyszłości jako pierwszej oraz zdobycia pozycji lidera i stanowi punkt wyjścia dla określenia kierunku organizacji. Wizja przyszłości branży pozwala firmie kontrolować ewolucję sektora swojej działalności, a przez to własną przyszłość. Szkopuł w tym, aby zobaczyć przyszłość jeszcze zanim ona nadejdzie (Hamel, Prahalad, 1999).

Wizja natomiast nie może być tworzona jednoosobowo wyłącznie przez lidera zarządzającego. Może okazać się wtedy niebezpieczna. Nie może być ona bowiem fantastyką – musi być oparta na solidnym fundamencie faktów, co wymaga zaangażowania w jej tworzenie wielkiego sztabu ludzi. Zadanie przywódcy polega natomiast na byciu „pierwszym, wśród równych”, na koordynacji, kojarzeniu informacji, ułatwianiu komunikacji. Oczywiście istnieją przykłady wizjonerów, takich jak Bill Gates, którzy zbudowali potęgę swoich organizacji na własnej wizji, jednak jest to zawsze niebezpieczne. Trudno określić, ilu podobnych bezimiennych „wizjonerów” poniosło porażkę. Prawdopodobieństwo dotarcia w ślepy zaułek jest zdecydowanie większe, niż odniesienia sukcesu. Wyobrażenie na temat przyszłości stanowić powinno sumę wizji wielu ludzi. Nie tylko formalni przywódcy mogą posiadać wizję. Tak naprawdę ich głównym zadaniem jest uchwycenie i wykorzystanie wyobrażenia na temat przyszłości, które istnieje w całej organizacji. Odpowiadają oni za tworzenie wizji, ale zadanie to nie należy jedynie do nich.

Oczywiście jeżeli chodzi o globalną wizję, jej tworzenie nie może być całkowicie zdecentralizowane, nie może być ona zastąpiona wieloma wizjami poszczególnych fraktali. Posiadanie wielu konkurujących ze sobą celów jest prawie tak samo złe, jak brak wyraźnego celu będącego wynikiem wysokich aspiracji. Choć zasada cedowania odpowiedzialności za podejmowanie strategicznych decyzji na tych, którzy znajdują się najbliżej klienta jest słuszna, jednak w niektórych sytuacjach muszą wystąpić mechanizmy koordynacyjne, gdyż w przeciwnym razie powstać może chaos i anarchia. Wizje fraktali powinny istnieć, jednak powinny być niesprzeczne, czy wręcz zbieżne z wizją całej sieci. Stąd lider globalny nie może zrzec się swojej odpowiedzialności w procesie wyznaczania kierunku organizacji.

Zazwyczaj z udziałem w procesie tworzenia, a potem wdrażania wizji wiąże się jeszcze jedno zadanie dla przywódcy zarządzającego na poziomie globalnym lub lokalnym. Polega ono na wspieraniu zmian organizacyjnych. To właśnie przywódca zarządzający poprzez rozpoczęcie, czy zintensyfikowanie procesu budowania wizji może wyzwolić energię wśród pracowników organizacji, niezbędną do rozpoczęcia dostosowywania się organizacji do zmieniającego się otoczenia. Przywódca stać się może pierwszym agentem zmian. Sprzyja temu także wspieranie procesów uczenia się w organizacji. Podstawowym celem konkurowania o przyszłość jest maksymalizacja wskaźnika uczenia się do wielkości poczynionych inwestycji (Hamel, Prahalad, 1999). Zdyscyplinowane podejście do budowania wyobrażenia o branży przyszłości może zaprowadzić firmę jedynie do pewnego punktu. Może ono określić podstawowy kierunek i zidentyfikować ważne etapy. Jednak żeby znaleźć konkretną drogę ku przyszłości, firma musi uczyć się już po drodze. Zasadniczą kwestią jest to, że każde nowe doświadczenie, każdy sukces lub porażka muszą być postrzegane jako szansa na to, aby się czegoś nauczyć. Stąd wielka rola przywódcy zarządzającego polega także na zachęcaniu do prób, pozwalaniu na drobne porażki, określaniu eksperymentów post factum jako sukcesów, chwaleniu i spokojnym kierowaniu procesami rozpowszechniania się dobrych pomysłów (Peters, Waterman, 2000).

Model motywacji wewnętrznej Hackmana i Oldhama



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Hackman, J. R., Oldham, G. R., Work redesign, Addison-Wesley Publishing Company, 1980

Rysunek 3 Model motywacji wewnętrznej Hackmana i Oldhama

Wiele poruszanych w tym rozdziale zagadnień wymaga od przywódcy intensywnej komunikacji z pracownikami, motywowania ich, budowania lojalności. O tyle jednak, o ile jest to możliwe w przypadku jednooddziałowej, nawet kilkusetosobowej organizacji, mającej jedną lub kilka siedzib blisko siebie położonych, o tyle staje się to kłopotliwe w przypadku sieciowej, wirtualnej organizacji globalnej, często do tego jeszcze heterarchicznej. Zanim jednak zajmę się szczegółowo tym problemem, przywołam jeszcze model motywacji wewnętrznej Hackmana i Oldhama, który uprości dalsze rozważania. Zgodnie z tym modelem (Hackman, Oldham, 1980) pracowników w szczególny sposób mobilizuje do pracy i prowadzi do wystąpienia satysfakcji z niej oraz wewnętrznej motywacji zestaw trzech krytycznych stanów: odczuwanego znaczenia pracy, poczucia odpowiedzialności oraz znajomości wyników pracy. Dodatkowo, na odczuwane znaczenie pracy wpływa różnorodność umiejętności potrzebnych do wykonywania pracy, identyfikacja pracownika z celem pracy oraz znaczenie tego celu, a na poczucie odpowiedzialności odczuwana autonomia (Rysunek 3).

Z modelu tego wynikają proste wnioski dla przywódcy organizacji lub jej oddziału. Aby podnieść motywację wewnętrzną pracowników, a tym samym bardziej związać ich z organizacją i poprawić jej wyniki, przywódca musi doprowadzić do powszechnej znajomości wizji i celów organizacji oraz sprawić, aby były one podzielane przez pracowników i uznawane za ważne, musi umieć wykorzystywać maksymalnie wiele umiejętności swoich pracowników, aby praca była interesująca, musi zapewnić pracownikom odpowiedni poziom autonomii podczas pracy oraz informować o ocenie ich dokonań. Wszystkie te zdania wymagają bezpośredniego kontaktu z pracownikiem. Większość z nich może lub wręcz musi być przejęta przez liderów lokalnych (lokalnych przywódców zarządzających lub liniowych), natomiast aby uzyskać wzmocnienie tego efektu celem byłby jakiś przynajmniej ograniczony kontakt, szczególnie w sytuacjach wyjątkowych z globalnym liderem zarządzającym. Dużą pomoc w tym zapewnia nowoczesna technologia, tzn. m.in. intranet, systemy scentralizowanych raportów, systemy komputerowe wspomagające zarządzania – i

to zarówno moduły HR, jak również moduły dostarczające informacji finansowych o wyjątkowych wynikach poszczególnych jednostek organizacyjnych. Zdaniem analityków z Boston Consulting Group, wykrywanie takich anomalii i wykorzystywanie ich potem do usprawniania zarządzania w całej organizacji, może znacząco poprawić wyniki firmy, a równocześnie zwiększyć motywację pracowników, którzy przyczynili się do poprawy funkcjonowania organizacji. Anomalie muszą być jednak analizowane na wyższym szczeblu, aby z odpowiedniej perspektywy dostrzec ewentualne usprawnienia, które przesądziły o ich pojawieniu się i ocenić należy ich znaczenie dla całej organizacji (Shulman, 2000).

Zdaniem wielu badaczy organizacji, jak również samych praktyków, nic nie zastąpi jednak kontaktu bezpośredniego. Zdaniem Lou Gerstnera, szefa IBM, to właśnie komunikacja, bezpośredni kontakt z pracownikami, są „esencją przywództwa” (za: Slater, 2000). Pewną receptą jest tzw. „zarządzanie przez chodzenie” (*management by walking around*), czyli ciągłe nieustanne podróżowanie lidera między jednostkami organizacyjnymi firmy, spotkania z liderami, pracownikami, klientami. Gerstner, twierdząc, że „biurko jest niebezpiecznym miejscem”, poświęca temu aż 50% swojego czasu. David Ogilvy twierdzi, że spotkanie się z pracownikami w ich biurach jest lepsze, gdyż spotkania w centrali zazwyczaj ich przerażają. Dodatkowo przywódca widoczny jest w całej firmie i nie traci kontaktu z pracownikami. Zdaniem Johna Doyla z HP, przywódca jest po to, by słuchać. Jego zdaniem „zarządzanie przez chodzenie” polega dosłownie na przyglądaniu się, mierzeniu, kontroli rezultatów (za: Peters, Waterman, 2000). Wychodzi to wprost naprzeciw modelowi motywacji wewnętrznej opisywanemu wyżej.

Przywódca powinien być zawsze tam, gdzie dzieje się coś wyjątkowego w organizacji. W ten sposób przyczynia się także do budowania kultury organizacyjnej poprzez tworzenie mitów organizacyjnych. Może także bezpośrednio stawiać wyzwania przed pracownikami. Każde wyzwanie dopinguje pracowników do tego, by zrobili więcej, niż wyobrażali sobie, że jest możliwe. Każde wyzwanie stanowi w pewnym sensie ministrategiczny zamysł. To umiejętność skupienia uwagi całej organizacji na kluczowych wyzwaniach określa tempo, w jakim budowana będzie przyszłość.

„Zarządzanie przez chodzenie” przyczynia się także do budowania zaufania do lidera, które jest warunkiem koniecznym do kierowania wirtualnym sztabem ludzi, z którymi nie ma się kontaktu wzrokowego. Zdecydowanie łatwiej jest potem promować wspólną wizję organizacji.

Przywódca powinien być także zawsze tam, gdzie pojawić może się lokalny konflikt. Liderzy powinni być dyplomatami potrafiącymi rozwiązywać konflikty między różnymi sposobami funkcjonowania organizacji, wspólnot ludzkich i państw oraz wpływającymi na ludzi tak, aby potrafili razem pracować (Kanter, 1997).

Oczywiście, efekt „zarządzania przez chodzenie” może być tylko częściowy, możliwe jest tylko wzmocnienie działań lokalnych menedżerów. Bardziej jednak chodzi tu o sam fakt wykazania zainteresowania przez przywódcę, niż rzeczywistą wartość wynikającą z takiego kontaktu. Dobrze podsumował to inny praktyk zarządzania, W. C. Steere: „Interesujące jest to, że w czasie, kiedy technologia wydaje się skracać odległość między ludźmi, żądania bycia widocznym i bezpośredniego kontaktu ‘twarzą w twarz’ wysuwane w stosunku do dyrektora generalnego firmy, wydają się wzrastać. Moja osobista hipoteza jest taka, że łatwiej jest nie podróżować, tak więc samo podjęcie wysiłku wyjazdu przez lidera stanowi potwierdzenie wagi funkcji pracowników w terenie.” (Steere, 1997)

Podsumowując, widać wyraźnie, że przywódcy zarządzający pełnią funkcję wybitnie usługową wobec organizacji. Współtworzą oni kulturę organizacji, jej wizję, strategię, ułatwiają kontakty i komunikację między jednostkami, mogą stać się arbitrami wobec konfliktów oraz wzmacniać działania menedżerów mające na celu motywowanie pracowników, budowanie lojalności.

5. Podsumowanie

Związki polskiej gospodarki z gospodarką światową stają się coraz silniejsze. Coraz mniej polskich firm może sobie pozwolić na niepodejmowanie współpracy z żadną z firm lub sieci globalnych. Globalizacja nakłada jednak na przywódców polskich organizacji nowe, nie znane wcześniej zadania wynikające z konieczności tworzenie „podwójnego obywatelstwa” w ramach organizacji, zmiany kultury organizacyjnej. Na te zmiany nakłada się dodatkowo konieczność tworzenia zestawu kluczowych cech konkurencyjności, aby łatwiej konkurować na rynku, jak również w ramach wewnętrznej gospodarki rynkowej organizacji globalnej. Procesom tym towarzyszy dodatkowo konieczność coraz lepszego wykorzystania wiedzy zatrudnianych specjalistów. Wiedza ta decydować bowiem może o przyszłości organizacji. Ma to coraz większe znaczenie wobec procesu zwiększania się kosztów pracy w Polsce i przesuwania się pracochłonnych branż przemysłu na Wschód. Zadaniem przywódców staje się więc w tych warunkach także szczególne motywowanie pracowników-specjalistów, budowanie trwałych więzi w ramach organizacji, uczenie i trenowanie kolejnych menedżerów, aby mogli przejmować część zadań przywódczych.

Widać wyraźnie, że zmieniająca się pod wpływem burzliwego otoczenia struktura organizacji globalnej, dążenie do wirtualności, usieciowienia i heterarchizacji, stawia przed przywódcami zupełnie nowe zadania. Należy także przypuszczać, że w dobie upowszechniania się zjawisk globalizacyjnych, zmiany te dotyczyć będą coraz większej ilości i coraz mniejszych organizacji, które dzięki aliansom strategicznym będą mogły budować rozległe wirtualne sieci globalne lub regionalne.

Literatura

1. Bednarczyk, M., Organizacja i zarządzanie przedsiębiorstwem wirtualnym, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości, red. Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Difin, Warszawa 2000
2. Drucker, P. F., Społeczeństwo pokapitalistyczne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
3. Drucker, P. F., Zarządzanie organizacją pozarządową, Fundusz Współpracy, Program Phare Dialog Społeczny – NGOs, Warszawa, 1995
4. Hackman, J. R., Oldham, G. R., Work redesign, Addison-Wesley Publishing Company, 1980
5. Hamel, G., Prahalad, C. K., Przewaga konkurencyjna jutra, Business Press, Warszawa 1999
6. Hampten-Turner, Ch., Trompenaars, A., Siedem kultur kapitalizmu, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998
7. Handy, Ch., Nowy język organizacji i jego znaczenie dla liderów, [w:] Lider przyszłości, red. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., Business Press, Warszawa 1997
8. Handy, Ch., Wiek paradoksu, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996
9. Herman, A., Przedsiębiorstwo w warunkach globalizacji, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości, red. Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Difin, Warszawa 2000
10. Hopej, M., Struktura organizacji uczącej się, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości, red. Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Difin, Warszawa 2000
11. Kanter, R. M., Liderzy światowej klasy, [w:] Lider przyszłości, red. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., Business Press, Warszawa 1997
12. Lambert, T., Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań., Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1999
13. Max De Pree, Przywództwo jest sztuką. Business Press, Warszawa 1999
14. Morgan, G., Obrazy organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999
15. Peters, T. J., Waterman, R. H., Jr., Poszukiwanie doskonałości w biznesie, Wydawnictwo MEDIUM, Warszawa 2000
16. Płoszajski, P., Organizacja przyszłości: wirtualny splot kontraktów, [w:] Przedsiębiorstwo przyszłości, red. Grudzewski, W. M., Hejduk, I. K., Difin, Warszawa 2000
17. Płoszajski, P., Procesy społeczne a zarządzanie: przykład Japonii, Analizy i opracowania, Katedra Teorii Zarządzania SGH, Warszawa, październik-grudzień 1998
18. Schein, E. H., Przywództwo a kultura organizacji, [w:] Lider przyszłości, red. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., Business Press, Warszawa 1997
19. Senge, P. M., Kierowanie organizacjami uczącymi się, [w:] Lider przyszłości, red. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., Business Press, Warszawa 1997
20. Shulman, L. E., Wykorzystywanie anomalii, Rzeczpospolita, Warszawa 8 XI 2000
21. Slater, R., Big Blue. Lekcje przywództwa i taktyka uzdrawiania przedsiębiorstw Lou Gerstnera, prezesa i dyrektora generalnego IBM, IFC Press, Kraków 2000
22. Steere, W. C., jr., Kluczowe wyzwania przywódcze dla obecnych i przyszłych członków kierownictwa firm, [w:] Lider przyszłości, red. Hesselbein, F., Goldsmith, M., Beckhard, R., Business Press, Warszawa 1997
23. Warnecke, H.-J., Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999