

ROZDZIAŁ 20

MECHANIZMY NADZORU KORPORACYJNEGO A CYKL ŻYCIA ORGANIZACJI NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH MODELI

Izabela Kołodkiewicz^{1}*

Wprowadzenie

Problemy związane z nadzorem korporacyjnym² większość badaczy i praktyków przypisuje przede wszystkim spółkom notowanym na giełdzie. Potwierdza to dominacja w literaturze przedmiotu artykułów prezentujących wyniki badań dotyczących corporate governance w spółkach publicznych. Nie ulega wątpliwości, że wraz z wejściem spółki na giełdę, w spółce pojawiają się nowi akcjonariusze, którzy inwestując swój kapitał są zainteresowani jak najlepszą jego ochroną (np. Shilfer i Vishny definiują corporate governance jako „*sposoby za pomocą których dostawcy kapitału zapewniają sobie zwrotu z poniesionych inwestycji*”)³. Wzrasta więc potrzeba obecności sprawnych mechanizmów nadzoru. Nie znaczy to jednak, że takie mechanizmy powstają dopiero w momencie zostania spółką publiczną. One istnieją już wcześniej, ale zakres ich wykorzystania może być zróżnicowany i rozciągać się na kontinuum od nie wykorzystywanych w ogóle (np. „rada jest bo musi być bo KSH tego wymaga”) poprzez pełne ich użytkowanie⁴.

Ten interesujący, aczkolwiek wciąż mało zbadany, obszar badawczy w ostatniej dekadzie zaczął wreszcie przyciągać uwagę badaczy. W ostatnich latach coraz więcej pojawia się publikacji poświęconych mechanizmom nadzoru w

¹ * Izabela Kołodkiewicz, doktor nauk ekonomicznych, adiunkt, Akademia Leona Koźmińskiego

² W artykule zamiennie będą stosowane określenia nadzór korporacyjny, ład korporacyjny oraz corporate governance

³ Shleifer A., Vishny R.W.: *A Survey of Corporate Governance*, „The Journal of Finance”, 1997, Vol. LII, No.2, s.737-783.

⁴ Zob. np. Kołodkiewicz I., Lutostański Ł.: *Mali mistrzowie w działaniu. Dobre praktyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, WSPiZ Im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.

spółkach nie notowanych na giełdzie i działających w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw⁵. Ciekawych obserwacji badawczych na ten temat dostarczają także badania prowadzone w firmach rodzinnych⁶.

Na konieczność zmiany podejścia do nadzoru korporacyjnego w spółkach działających poza rynkiem kapitałowym, i dostrzeżenie jego wagi/znaczenia wcześniej, aniżeli dopiero w momencie rozpoczęcia notowań ich akcji na giełdzie, wskazuje także obserwacja L. Greinera, który twierdzi, że „*problemy przedsiębiorstw są bardziej zakorzenione w decyzjach, które zapadły w przeszłości aniżeli w bieżących wydarzeniach czy dynamice rynku*”⁷. W odniesieniu do nadzoru korporacyjnego może to oznaczać, że istniejąca do tej pory praktyka działania w tym obszarze może kształtować podejście dotychczasowych uczestników tych procesów także i w przyszłości. Szczególną rolę w tych procesach będzie odgrywał zarządzający organizacją założyciel. Jego umiejętność delegowania odpowiedzialności i zadań na innych jej członków będzie jednym z ważniejszych czynników wpływających na proces profesjonalizacji nie tylko kadry zarządzającej, ale także i struktur nadzoru w tym tworzenia się rady.

Innym jeszcze czynnikiem, który może determinować przyszłą skuteczność obecnych w organizacji mechanizmów nadzoru jest posiadanie doświadczeń w tym obszarze. Takiego zdania był na przykład jeden z założycieli przedsiębiorstwa produkującego kasy fiskalne, pełniący funkcje wiceprezesa, który na początku nie był przekonany aby rozpoczęło ono działalność jako spółka akcyjna i od razu posiadało radę. „*W końcu z bólem ja się zgodziłem na tą spółkę akcyjną itd., ale właśnie żeby kiedyś łatwo wejść [na giełdę], w tym przypadku rada jest obligatoryjna oczywiście, ale jest. I oczywiście wszystkie wymogi zostały spełnione; nie przeszkadza też w działalności i rozwoju firmy. Bo to zawsze jest taki trójkąt – właściciele, są klienci i pracownicy. Ten trójkąt zawsze istnieje i teraz jest pytanie, gdzie ja w tym trójkącie się poruszam jako zarząd i jaka jest siła oddziaływania – tutaj jest maksymalna, owszem, jest tak, że można zrobić dowolną rzecz, ale to nie oto chodzi; jesteśmy ograniczeni potrzebami rynku*”

⁵ Zob np.: Huse M.: *Boards of Directors in SMEs: A Review and Research Agenda*, “Entrepreneurship & Regional Development”, 2000, No. 12, s. 271–291; Gabrielsson J., Winlund H.: *Boards of Directors in Small and Medium-Sized Industrial Firms: Examining the Effects of the Board's Working Style on Board Task Performance*, “Entrepreneurship & Regional Development”, 2000, No. 12, s. 311–330; Johannisson B., Huse M.: *Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: An Ideological Challenge*, “Entrepreneurship & Regional Development”, 2000, No.12, s.353-378.

⁶ Zob np.: Corbetta G., Salvato C.A.: *The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?*, “Family Business Review”, 2004, 17, 2, s. 119- 134; Gersick K.E., Davis J.A., McCollom M. Hampton and Lansberg I.: *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press, Boston, 1997; Neubauer F., Lank A.G.: *The Family Business – Its Governance for Sustainability*, Macmillan Press LTD, 1998

⁷ Greiner L.E.: *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, “Harvard Business Review”, 1998, May – June, s.3

i klientów oraz pewną strategią jako udziałowcy, kiedy byśmy chcieli uzyskać zwrot kapitału. Czy nas interesuje ten zwrot w takim czy takim okresie? Czy zysk przeznaczyć na dywidendę czy zysk przeznaczyć na rozwój? Na razie wszystko idzie w firmę”⁸

Warto może dodać, że na tym etapie rozwoju rada tej spółki wносиła stosunkowo niewiele. W dużej mierze decydował o tym fakt, że w skład czteroosobowej rady nadzorczej wchodziły małżonki właścicieli – założycieli (i jak to ujął żartobliwie respondent „*tak więc sprawdzają nas małżonki*”). Przewodniczącym rady była jednak osoba z zewnątrz; która zdaniem udzielającego wywiadu wice-prezesa pełniła „*właściwie funkcje doradcy finansowego*”, który był w jakiejś mierze traktowany jako „*weryfikator [ich] działania*”. Mimo, że udział rady w życiu tej spółki był stosunkowo niewielki, to zaczynała już ona budować swój zbiór doświadczeń dotyczący praktyki działania rady; aczkolwiek w tym przypadku raczej braku jej działania. I zakładając scenariusz optymistyczny, w ten sposób spółka nabywa wiedzę, jakiej rady nie należy tworzyć w przyszłości, gdy będzie już chciała, aby generowała ona dla niej wartość dodaną.

W celu uzyskania całej perspektywy procesu tworzenia struktur nadzoru i czynników warunkujących ich efektywność - należy poszerzyć zakres badań nadzoru korporacyjnego o podmioty, które znajdują się poza oddziaływaniem rynku kapitałowego; w szczególności te przynależące do sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Należy pamiętać, że sfera nadzoru korporacyjnego nie pojawia się w spółce dopiero po wejściu na giełdę, nie jest prawdą, że wcześniej nic się w niej nie działo. Zgodnie z tym co twierdzi L. Greiner wcześniej mogły mieć miejsce różne zdarzenia, które mogły odcisnąć swoje piętno na dalszym jej rozwoju i tym samym warunkować także kształt i efektywność jej struktur nadzoru. Dlatego też warto poznać, tę fazę ich tworzenia. Źródłem przydatnych sugestii podpowiadających /wskazujących kierunki badań nadzoru korporacyjnego w tego typu przedsiębiorstwach powinny stanowić modele cyklu rozwoju organizacji. Tworzą one możliwość prześledzenia problemów wpisujących się w sferę corporate governance na każdym z wyróżnionych etapów życia organizacji (tj. narodzin, wzrostu, dojrzewania, ożywienia/odnowy oraz schyłku).

Celem poniższego opracowania jest przeprowadzenie analizy wybranych modeli cyklu życia organizacji w kontekście ich podejścia do problematyki nadzoru korporacyjnego. Punktem wyjścia do analizy będzie określenie, czy sfera nadzoru korporacyjnego jako samodzielna jednostka analizy została w badanych/ analizowanych modelach uwzględniona. Podstawowym efektem analizy będzie

⁸ Wypowiedź pozyskana w trakcie wywiadu przeprowadzonego w ramach projektu badawczego „*Mali Mistrzowie. Kompleksowy Program Kształtowania Młodych Liderów Przedsiębiorczości*” (*Mali Mistrzowie*) zrealizowanego w Centrum Studiów Zarządzania w WSPiZ im. L. Koźmińskiego (obecnie Akademia Leona Koźmińskiego) – maszynopis wywiadu niepublikowany

identyfikacja mechanizmów nadzoru w poszczególnych fazach życia organizacji, dostrzeżonych przez autorów tych modeli. Szczególna uwaga zostanie zwrócona na pierwsze fazy cyklu życia organizacji, które w dużej mierze odnoszą się do przedsiębiorstw nie notowanych na giełdzie.

Artykuł składa się z dwóch części. W pierwszej z nich zostanie dokonana analiza 4 modeli cyklu życia organizacji z punktu widzenia poruszanych w nich kwestii nadzoru korporacyjnego. Każda prezentacja modelu obejmuje informację o kryteriach przyjętych do jego budowy, krótką charakterystykę wyróżnionych faz, z uwzględnieniem sfery nadzoru korporacyjnego. Druga część opracowania zawiera analizę wyróżnionych w nich mechanizmów nadzoru oraz podsumowanie wskazujące potencjalne kierunki badań w tym obszarze.

2. Nadzór korporacyjny a cykl życia organizacji na przykładzie wybranych modeli

Do analizy procesu tworzenia struktur nadzoru korporacyjnego wykorzystano następujące modele cyklu życia organizacji:

- 1) Model „Ewolucja i rewolucja a wzrost organizacji” L. Greinera (1972)
- 2) Model PAEI - I. Adizes (1979)
- 3) Model D. Millera i PH. Friesena (1984)
- 4) Model „Pięciu etapów wzrostu małego biznesu” - N.C. Churchill i V.L. Lewis (1983)

W analizie uwzględniono takie wymiary /mechanizmy nadzoru korporacyjnego jak: struktura własności (zmiany w niej zachodzące), właściciel/akcjonariusze (rozdział założyciela-menedżera od zarządzania stworzoną przez siebie firmą) oraz proces formowania się rady dyrektorów (na jakim etapie życia się pojawia i jak jest charakteryzowany jej skład i jej wpływ na organizację).

Celem poszerzenia perspektywy analiza zawiera także krótkie omówienie procesu profesjonalizacji kadry zarządzającej.

2.1. Model „Ewolucja i rewolucja a wzrost organizacji” L. Greinera (1972)

Model L. Greinera należy do bardziej znanych modeli cyklu życia organizacji w polskiej literaturze z zakresu zarządzania. Pojawia się praktycznie w każdym podręczniku (np.: A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.) *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, 1998, s. 86-87; A. K. Koźmiński D. Jemielniak „*Zarządzanie od podstaw*” 2008, s. 462-463). U podstaw jego budowy leży założenie, że podstawą wzrostu organizacji jest ewolucja i rewolucja. Analizując wiek organizacji oraz jej wielkość L. Greiner wyróżnił po pięć faz ewolucji i rewolucji. Każda z faz ewolucji została scharakteryzowana z perspektywy dominującego stylu zarządzania (tj.: Kreatywność, Kierowanie Delegowanie Koordynowanie, Współpraca). Do

charakterystyki fazy rewolucji autor wykorzystał problemy, jakie organizacja musiała rozwiązać, aby móc rozwijać się dalej (tj.: Kryzys Przywództwa, Kryzys Autonomii, Kryzys Kontroli, Kryzys Biurokracji, Kryzys „?”)⁹.

Wstępna analiza tego modelu ujawnia, że w odniesieniu do nadzoru korporacyjnego autor uwzględnił tylko założyciela-menedżera. Pojawia się on w fazie kreatywności (I etap - funkcjonowania organizacji), a w fazie kryzysu – opuszcza organizację – albo dobrowolnie albo na drodze przymusu. Na początku istnienia firmy, założyciela – menedżera charakteryzuje techniczna lub przedsiębiorcza orientacja oraz lekceważenie zarządzania. Z czasem ilość obowiązków związanych z zarządzaniem go „przygniata” i czuje się coraz bardziej zmęczony co w efekcie prowadzi do pierwszego w organizacji kryzysu: kryzysu przywództwa. Do innych źródeł tego kryzysu L. Greiner zaliczył także: narastanie konfliktu między dotychczasowymi liderami, niechęć założyciela – menedżera do dzielenia się z władzą z innymi oraz konieczność pozyskania dodatkowego kapitału¹⁰.

W modelu L. Greinera nie pojawia się problem zmian struktury własności jak również sama instytucja rady nie została uwzględniona. Jeżeli zaś chodzi o proces profesjonalizacji kadry zarządzającej to można przyjąć, że inicjuje go kryzys przywództwa. Pojawia się wtedy pytanie: kto przejmie zarządzanie? W coraz większym zakresie organizacja zaczyna potrzebować silnego, profesjonalnie przygotowanego menedżera, który zostanie zaakceptowany przez właściciela. W kolejnej ewolucyjnej fazie - Kierowania - odpowiedni menedżer zostaje już zatrudniony. Zarówno on jak i osoby go nadzorujące stają się odpowiedzialne za instytucjonalizację kierunku działania firmy.

Mimo, że L. Greiner nie odniósł się bezpośrednio do rady dyrektorów, wskazał jednak takie punkty w życiu rozwoju organizacji, kiedy to rada potencjalnie może się pojawić. Jednym z nich jest konieczność pozyskania dodatkowego kapitału. W literaturze przedmiotu potrzeba pozyskania dostępu do nowych źródeł finansowania traktowana jest jako podstawowa siła inicjująca powołanie rady jak również zmiany w jej składzie. Najczęstszą bowiem formą „zapłaty” za otrzymanie zasilenia finansowego jest wprowadzenie do rady przedstawicieli dostawców nowego kapitału (np. funduszy venture capital, banków czy business angels)¹¹.

⁹ Greiner L.E., Greiner L.E.: *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, “Harvard Business Review”, 1998, May – June, s.5-6

¹⁰ Greiner L.E., op. cit., s. 6

¹¹ Barrow C.: *The Role of Non-executive Directors in High-Tech SMEs*, „Corporate Governance”, 2001, No.1,2; ABI/INFORM Global, s.34-36; Johannisson B., Huse M.: (2000), op. cit., s.364.

2.2. Model PAEI - I. Adizes (1979)

Punktem wyjścia do budowy modelu PAEI było przyjęcie przez I. Adizesa założenia, że efektywne zarządzanie organizacją wymaga realizacji czterech takich ról jak: generowanie wyników (role of Produce results – P), administrowanie (Administrative Role – A), bycie przedsiębiorczym (Entrepreneurial Role - E) oraz integrowanie (Integration Role - I)¹². W zależności od występowania i dominacji poszczególnych ról I. Adizes wyróżnił 10 etapów obejmujących cały cykl życia organizacji (zob. tabela 1).

Tabela 1. Charakterystyka poszczególnych faz modelu cyklu życia organizacji PAEI w zależności od dominujących ról

Faza cyklu życia	Najważniejsze role (dominująca rola z dużej litery)
Starania (The Courtship Stage) paEi	▽ Organizacja jest w fazie koncepcji; „sprzedaż idei” ▽ Przedsiębiorczość założyciela jest kluczowa dla jej powstania
Niemowlęctwa (The Infant Stage) Paei	▽ Organizacja pojawia się – (głównie jako „a one person show”) ▽ Maleje rola bycia przedsiębiorczym (E) na rzecz roli produkcji wyników (P) ▽ Koncentracja na codzienności, niebezpieczeństwo zaniechania planowania długoterminowego
Raczkowania (The Go-Go Stage) PaEi	▽ Dominuje produkcja wyników (P) oraz przedsiębiorczość (E) ▽ Nadal orientacja na działania taktyczne, każda możliwość wydaje się priorytetem ▽ Zagrożenie – „pułapką właściciela”; wzrost znaczenia funkcji administrowania pozwala na jej uniknięcie
Dojrzewania (The Adolescent Stage) pAEi	▽ Maleje rola produkcji wyników (P) na rzecz administrowania (A); ale przedsiębiorczość (E) pozostaje nadal ważna ▽ Rośnie znaczenie planowania i koordynowania ▽ Możliwość pojawienia się konfliktu: administrowanie poszukuje stabilności, a przedsiębiorczość zorientowana jest na zmianę

¹² Adizes I.: *Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problem of Organizations*, *Organizational Dynamics*, Summer 1979, s. 3 - 4

Rozkwitu (The Prime Stage) PAEi	▽ Organizacja zorientowana jest na wyniki (P); dysponuje planami i procedurami celem wzrostu efektywności (A) oraz pozostaje przedsiębiorcza (E) ▽ Rozpoczyna się proces „starzenia” ▽ Orientacja na korzystanie z wyników z „wczorajszej działalności” ▽ Rośnie koncentracja na rozwoju relacji interpersonalnych
Dojrzałości (The Maturity Stage) PAeI	▽ Wzrost roli integracji (I) kosztem przedsiębiorczości (E); wciąż ważna pozostaje rola administrowania (A) i generowania wyników (P) ▽ Zaczyna się proces schyłku – członkowie organizacji spędzają więcej czasu na byciu razem aniżeli na generowaniu wyników; brak zainteresowania wyzwaniami rynku ▽ Znika poczucie pośpiechu, klimat staje się bardziej formalny, nowe pomysły nie wzbudzają emocji
Arystokracji (The Aristocracy Stage) pAeI	▽ Dominuje administrowanie (A) i integracja (I) ▽ Orientacja na przeszłość, która ma nieść organizację w przyszłość ▽ Bez orientacji na wyniki (P) i przedsiębiorczości (E) organizacja zaczyna tracić rynek i zyski ▽ Więcej systemów administracyjnych i kontroli; więcej programów szkoleniowych aniżeli rozwojowych
Wczesnej biurokracji (the Early Bureaucracy Stage) -A-i	▽ Koncentracja na administrowaniu (A) i już w mniejszym stopniu na integrowaniu. Z pola uwagi znika konieczność generowania wyników i przedsiębiorczych zachowań ▽ Złe wyniki finansowe stają się faktem ▽ Walka o wpływy wśród kadry zarządzającej (zjawisko paranoi kadry zarządzającej) ▽ Zachowanie kadry zarządzającej przyspiesza upadek organizacji
Biurokracji (the Bureaucracy Stage) -A--	▽ Organizacja zorientowana tylko na systemy, reguły i procedury (A) ▽ Izolacja od otoczenia – organizacja żyje we własnym świecie
Śmierci (The Heath Stage) ----	▽ Brak wyników (P), administrowania (A) przedsiębiorczości (E) i orientacji na ludzi (I)

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o Adizes I.: *Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problem of Organizations*, Organizational Dynamics. Summer 1979, s. 3-24

I. Adizes, w pewnym stopniu, uwzględnił w modelu PAEI proces kształtowania się rady¹³. W fazie Niemowlęstwa, gdy organizacji nie stać na posiadanie rady dyrektorów czy korzystanie z pomocy zewnętrznych doradców, wskazuje na potrzebę posiadania rady doradców (an advisory board). Tego typu rada powinna być złożona z prawników, księgowych oraz przyjaciół założyciela przedsiębiorstwa. Zdaniem I. Adizesa rada ta nie powinna być jednak zbyt silna, aby nie „podcinać skrzydeł” założycielowi.

Potrzeba posiadania silnej rady dyrektorów pojawia się natomiast w fazie Raczkowania (PaEi). W jej skład powinni wchodzić przede wszystkim członkowie zewnętrzni, którzy powinni stanowić jej większość. Ich zadaniem powinno być wspieranie mało do tej pory sformalizowanego planowania, inicjowanie procesu depersonalizacji przywództwa oraz instytucjonalizacja strategii i planów organizacji. Na tym etapie często pojawia się niechęć założyciela do zewnętrznej rady, co może być traktowane jako pierwszy sygnał, że założyciel – menedżer wpada w „pułapkę założyciela” (ang. the founder’s trap¹⁴).

W dalszych natomiast etapach życia organizacji I. Adizes nie nawiązuje już bezpośrednio do rady dyrektorów. Pewne jednak sugestie dotyczące jej rozwoju można odczytać z informacji na temat zmian jakie zachodzą w miejscach gdzie odbywają się spotkania osób zaangażowanych w zarządzanie¹⁵.

W fazie Niemowlęstwa tego typu spotkania mają charakter wysoce niesformalizowany i odbywają się tam gdzie popadnie i kiedy pojawi się potrzeba. W fazie Raczkowania następuje już pewna formalizacja spotkań – odbywają się przy okrągłym stole w gabinecie prezesa (w tej fazie pojawia się też rada dyrektorów). Z kolei w fazie Dojrzewania następuje pewna anarchia spotkań – w zależności od tego która „klika” się spotyka, mają miejsce w różnych pokojach czy na korytarzach. W fazie Rozkwitu w organizacji pojawia się specjalny pokój do spotkań – wyposażony w jasne oświetlenie oraz stół ustawiony w kształcie litery „U”, czuje się w nim atmosferę pracy. W fazie Arystokracji mamy już do czynienia z pokojem rady (a board room), który jest bogato i przytulnie wyposażony (miękkie fotele, ciężkie kotary, przyciemnione światła, długi stół, a na uczestników z portretu spogląda założyciel). Na spotkaniach głównie prezentowane są raporty. Nikt nie zadaje trudnych pytań, a w przypadku ich pojawienia się najczęściej pada odpowiedź typu *„Nie martw się. Działamy już na tyle długo. Oni potrzebują nas. Mamy imię, tradycję i know-how”*. W pokoju rady wszyscy wyglądają na spokojnych o dalszą przyszłość. Niestety poza nim

¹³ Adizes I.: op. cit. s.16-17

¹⁴ Ibidem, s. 5- 6; „pułapka właściciela” odnosi się to do sytuacji gdy założyciel odmawia depersonalizacji polityki i instytucjonalizacji swojego przywództwa w postaci wdrożenia procesów, systemów, które nie wymagałyby jego osobistego sądu.

¹⁵ Ibidem, s. 10

przyszłość nie wygląda już tak optymistycznie.

Próbując przełożyć opisany powyżej proces transformacji miejsc spotkań na praktykę działania rady można przyjąć, że do etapu Rozkwitu rada cechuje się pewną aktywnością i stopniowym wzrostem formalizacji działań. W fazie Arystokracji dysponuje już własnym pokojem spotkań, ale dokonana przez I. Adizesa charakterystyka tego pokoju i stylu spotkań wskazuje raczej na jej dysfunkcjonalność (słuchanie raportów, niechęć do zadawania trudnych pytań).

2.3. Model D. Millera i P.H. Friesena (1984)

D. Miller i P.H. Friesen bazując na literaturze przedmiotu zbudowali z kolei 5 etapowy model rozwoju organizacji, która w ciągu kolejnych 4 faz życia staje się coraz większa i bardziej złożona¹⁶. W swoim modelu wyróżnili takie fazy rozwoju jak: narodziny, wzrost, dojrzewanie, ożywienie/odnowa oraz schyłek. Każdy z wyróżnionych etapów analizowali z punktu widzenia zmian strategii, struktury, stylu podejmowania decyzji oraz czynników sytuacyjnych i kontekstowych¹⁷. Tabela 2 zawiera charakterystykę poszczególnych faz cyklu życia organizacji z perspektywy wyróżnionych przez autorów modelu rozwoju struktur nadzoru.

¹⁶ Miller D., Freisen P.H.: *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*, Management Science, Vol. 30, No. 10, 1984 s. 1167

¹⁷ Ibidem, s. 1162

Tabela 2. Nadzór korporacyjny w modelu D. Millera i P.H. Friesena (uwzględnione mechanizmy i wymiary)

Wymiar analizy	FAZA CYKLU ŻYCIA ORGANIZACJI				
	Narodziny	Wzrost	Dojrzałość	Odnowa	Schylek
Strategia	-	-	-	-	-
Sytuacja	-struktura własności mocno skoncentrowana w ręku jednego albo kilku właścicieli, w efekcie większość dyrektorów i akcjonariuszy dysponuje dużą władzą w zakresie podejmowania strategicznych i operacyjnych decyzji	- struktura własności bardziej rozproszona - wpływ rady dyrektorów, a w szczególności właścicieli jest znacząco ograniczony	- struktura własności ulega dalszemu rozproszeniu - założyciel przechodzi na emeryturę lub sprzedaje firmę lub firma wchodzi na giełdę - rada dyrektorów ulega większej dywersyfikacji; w jej skład wchodzi zapraszani przez top-management - moc wpływu rady ulega osłabieniu	-struktura własności szeroko rozproszona - wpływ właścicieli i rady na podejmowane decyzje umiarkowany	- struktura własności bardziej skoncentrowana - akcjonariusze i rada dysponują większą siłą wpływu - większa orientacja na potrzeby właściciela (ocalić zasoby) aniżeli zaspokajanie potrzeb klientów

Struktura	- władza jest skoncentrowana w rękach właściciela-menedżera, który deleguje niewiele władzy - firma jest zdominowana przez właściciela, który dysponuje przywilejami z posiadania własności	- struktura organizacji bardziej złożona i mniej scentralizowana - właściciel – menedżer odgrywa mniej centralną rolę w rutynowym administrowaniu - monitorowanie wyników finansowych	- firmą zarządzają profesjonalni menedżerowie, zorientowani na partycypacyjny styl zarządzania	- struktura zdywizjonizowana, - wyższa kadra zarządzająca w centrali dysponuje złożonym systemem monitorowania kadry menedżerskiej poszczególnych dywizji	- władza skumulowana w rękach wyższej kadry zarządzającej - każda decyzja (nawet operacyjna) jest wykonywana przez wyższą kadre zarządzającą
Styl podejmowania decyzji	-dominuje model intuicyjny - właściciel – menedżer podejmuje praktycznie wszystkie kluczowe decyzje, w dużej mierze oparte na jego intuicji dotyczącej danej sytuacji - właściciel-menedżer może podjąć każde ryzyko	- podejmowanie decyzji jest bardziej analityczne i zintegrowane; przesyłane są tym samym kanałem - decyzje podejmują „zarządcy” właściciela (stewards) - słabsza orientacja na ryzyko	-konserwatyzm w podejmowaniu decyzji staje się normą („aby nie poruszyć łodzi”) - przeważa orientacja na cele krótkoterminowe, taktyczne, niż na długoterminową strategię	-dominuje innowacyjny, proaktywny, obejmujący ryzyko styl podejmowania decyzji	- ekstremalny konserwatyzm - top management głównie rozwiązuje sytuacje kryzysowe

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o Miller D., Freisen P.H.: *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*, Management Science, Vol. 30, No. 10, 1984 s. 1169-1175

D. Miller i P.H. Friesen w swoim modelu rozwoju organizacji uwzględnili takie wymiary/mechanizmy nadzoru korporacyjnego jak struktura własności, właściciel/akcjonariusze oraz rada dyrektorów. Pojawiają się one przy omówieniu zmian, następujących w poszczególnych etapach życia przedsiębiorstwa,

głównie w takich obszarach jak: sytuacja i struktura oraz w pewnym stopniu także w stylu podejmowania decyzji.

W przypadku struktury własności, wraz z rozwojem organizacji postępuje proces jej rozproszenia. Ma on miejsce w ciągu czterech faz - narodzin, wzrostu, dojrzałości i odnowy. Natomiast w ostatniej fazie – schyłku - pojawia się odwrotny trend, w postaci wzrostu jej koncentracji.

Równoległe do tych zmian następuje zmniejszanie się wpływów właściciela na to co się dzieje w firmie. Znaczne ich ograniczenie, zdaniem autorów modelu następuje już w fazie wzrostu, i ten trend wzmacnia się w ciągu następnych etapów. W fazie dojrzałości założyciel rozstaje się z firmą. Rozstanie to może przyjmować różne formy – na przykład w postaci jego przejścia na emeryturę, sprzedaży firmy lub jej wejścia na giełdę. Dopiero w fazie schyłku, zdaniem D. Millera i P.H. Friesena, właściciel ponownie odzyskuje wpływ na podejmowane decyzje. W organizacji pojawia się także większa orientacja na jego potrzeby w porównaniu z dominującą do tej pory koncentracją na zaspokajaniu potrzeb klientów. Autorzy modelu tłumaczą te zachowania jako chęć ocalenia obecnych w organizacji zasobów.

Pewne zaskoczenie wzbudza natomiast postrzeganie przez D. Millera i P.H. Friesena sytuacji rady dyrektorów. Pierwsze odniesienie do rady dyrektorów pojawia się w fazie wzrostu i już w tej fazie wskazują oni, że wpływ rady jest znacząco ograniczony. W fazie dojrzałości jej pozycja nadal słabnie, mimo następującej w jej składzie dywersyfikacji członków. W dużej mierze wynika to z faktu, że o wyborze nowych członków nie decydują właściciele, lecz wyższa kadra zarządzająca¹⁸. Dysponując takimi możliwościami działania nie jest ona zainteresowana stworzeniem silnej i profesjonalnej rady, która będzie niezależnym od nich ciałem. Bardziej jest zorientowana na radę, która będzie działała jako „gumowa pieczęć” ratyfikująca ich decyzje. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego celu jest zatrudnianie lojalnych wobec nich osób.

W fazie odnowy pozycja rady dalej słabnie. Natomiast w fazie schyłkowej możliwości oddziaływania rady, tak samo jak właściciela, ponownie ulegają wzmocnieniu.

Zupełnie odwrotnie wygląda proces profesjonalizacji zespołu wyższej kadry zarządzającej (Top Management Team). Począwszy od fazy wzrostu, kiedy to rola właściciela menedżera w zarządzaniu zaczyna maleć, jego pozycja rośnie. Zdaniem D. Millera i P.H. Friesena w fazie dojrzałości firmą zarządzają już profesjonalni menedżerowie, którzy zorientowani są na partycypacyjny styl zarządzania. Wraz z postępującą strukturalną złożonością firmy rośnie władza

¹⁸ Zob. szerzej np.: Ramirez S.A.: *A Flaw in the Sarbanes-Oxley Reform: Can Diversity in the Boardroom Quell Corporate Corruption?*, „St. John's Law Review”, 2003, Vol.77, No.4, s.857; Monks R.A., Minow Neil.: *Corporate Governance*, Blackwell Business, Cambridge, USA, 1995, s. 206-207

wyższej kadry zarządzającej. Chcąc zabezpieczyć swoją pozycję dużo uwagi poświęcają na tworzenie złożonych systemów monitorowania, zapewniających im szeroki dopływ informacji na temat tego co się dzieje w organizacji.

Podsumowując, model D. Millera i P.H. Friesena w znacznie większym stopniu uwzględnia sferę nadzoru korporacyjnego w poszczególnych fazach życia organizacji. Interesującą zaś kwestią jest to, że z ich modelu wynika, że mimo rozwoju struktur nadzoru ich rola w życiu przedsiębiorstwa ulega zmniejszeniu. Dzieje się tak praktycznie od fazy jego narodzin, poprzez fazy wzrostu i dojrzewania, aż do fazy ożywienia/odnowy.

2.4. Model „Pięciu etapów wzrostu małego biznesu” - N.C. Churchill i V.L. Lewis

N.C. Churchill i V.L. Lewis (1983) opracowali z kolei model rozwoju dla małej organizacji. Wyróżnili w nim 5 etapów jej wzrostu¹⁹: etap I. Istnienie (Existence), etap II. Przetrwanie (Survival), etap III Sukces (Success), w którym zostały wyróżnione dwa możliwe kierunki rozwoju: etap III – G – sukcesu – wzrostu (Success- Growth) gdy przedsiębiorstwo stanowi platformę do dalszego wzrostu lub etap III – D sukcesu – wycofywania się (Success-Disengagement) gdy właściciele – częściowo bądź całkowicie wychodzą z organizacji; etap IV. Podnoszenia się (wzrostu) (Take off) oraz etap V. Dojrzałości zasobowej (Resource Maturity).

Do charakterystyki poszczególnych faz życia rozwoju organizacji autorzy modelu wykorzystali: jej wielkość, zróżnicowanie, złożoność oraz pięć wymiarów zarządzania, w tym: styl zarządzania, struktura organizacyjna, stopień rozwoju formalnych systemów, podstawowe cele strategiczne oraz zaangażowanie właściciela w prowadzenie biznesu²⁰. Podstawowe charakterystyki poszczególnych faz zaproponowanych przez N.C. Churchill i V.L. Lewis zawiera tabela 3 wraz z informacją w jakim zakresie uwzględnili oni problem/kwestię tworzenia struktur nadzoru; w tym proces profesjonalizacji rady dyrektorów oraz wymiar profesjonalizacji kadry zarządzającej.

¹⁹ Churchill N.C., Lewis V.L.: *The Five Stages of Small Business Growth*, Harvard Business Review, May- June, s. 2 – 11, 1983

²⁰ Ibidem, s.3

Tabela 3. Model 5 etapów wzrostu małego biznesu

Etap rozwoju	Charakterystyka
Etap I Istnienie	Główny problem: pozyskanie klientów i dostarczanie produktów Organizacja: prosta struktura – menedżer właściciel robi wszystko i bezpośrednio nadzoruje podwładnych, którzy powinni posiadać przynajmniej średnie kompetencje Główna strategia: istnienie Menedżer – właściciel: jest „biznesem”; wykonuje wszystkie ważne zadania Profesjonalizacja kadry zarządzającej: BRAK informacji Profesjonalizacja struktur nadzoru: BRAK informacji
Etap II Przetrwanie	Główny problem: relacje pomiędzy dochodami a wydatkami Organizacja: prosta struktura; ale pojawiają się już załączki struktur zarządzania i systemu planowania (prognozy finansowe) Główna strategia: przetrwanie Menedżer – właściciel: nadal jedynym, który podejmuje decyzje; właściciel pozostaje synonimem biznesu Profesjonalizacja kadry zarządzającej: BRAK informacji Profesjonalizacja struktur nadzoru: BRAK informacji
Etap III D Sukces Proces uwalniania się właściciela od organizacji	Główny problem: Uniknięcie wyschnięcia strumienia przepływu gotówki w okresie prosperity celem przetrzymania trudnych chwil, które nieuchronnie nadejdą Organizacja: wzrost rozmiarów, struktura funkcjonalna + podstawowe systemy w zakresie finansów, marketingu i produkcji + system planowania (budżety operacyjne wspierające delegowanie funkcji) Główna strategia: utrzymanie statusu organizacji przynoszącej zyski; platforma dla wyjścia właściciela z organizacji Menedżer – właściciel: pojawia się podział właściciel – biznes; właściciel „rozchodzi się” z biznesem Profesjonalizacja kadry zarządzającej: pojawia się potrzeba obecności menedżerów funkcyjnych, którzy zaczynają przejmować pewne obowiązki menedżera-właściciela; powinni być kompetentni, ale niekoniecznie Ci najlepsi Profesjonalizacja struktur nadzoru: po raz pierwszy w radzie pojawiają się profesjonalni członkowie

Etap III G Sukces Firma jako platforma wzrostu	Główny problem: Zapewnienie, że podstawowy biznes pozostaje zyskowny Organizacja: Pozostanie biznesem przynoszącym zyski oraz rozwój zasobów kadry zarządzającej, która zaspokoi oczekiwania/potrzeby biznesu; struktura funkcjonalna; systemy: planowanie operacyjne (głównie w formie budżetów) + planowanie strategiczne Główna strategia: Pozyskanie zasobów do dalszego rozwoju Menedżer – właściciel: mocno zaangażowany w planowanie strategiczne, Profesjonalizacja kadry zarządzającej: Wzrost zapotrzebowania na profesjonalną kadre zarządzającą – potrafiącą patrzeć dalej jak dzień codzienny Pozyskanie kadry zarządzającej zorientowanej głównie na przyszłość aniżeli działalność bieżącą Profesjonalizacja struktur nadzoru: BRAK informacji
Etap IV Odnoszenia Sukcesu/ startu /Take off	Główny problem: jak rosnać szybko i jak finansować ten wzrost? Organizacja: zdecentralizowana i częściowo struktura dywizjonalna, planowanie operacyjne i strategiczne szeroko stosowane Główna strategia: wzrost Menedżer – właściciel: rozdzielony z biznesem, ale dysponujący pakietem kontrolnym i wciąż odciskający swój znak na biznesie; zjawisko zastąpienia przedsiębiorcy – albo za jego zgodą lub bez niej – przez inwestorów lub kredytodawców Profesjonalizacja kadry zarządzającej: wysoce kompetentni kluczowi menedżerowie Profesjonalizacja struktur nadzoru: BRAK informacji
Etap V. Dojrzałość zasobów	Główny problem: wzrost z inwestycji Organizacja: szeroko wykorzystywane takie narzędzia jak: budżety, strategiczne planowanie zarządzanie przez cele, standardowe systemy kosztów, systemy zarządzania są szerokie i dobrze rozwinięte Główna strategia: wzrost z inwestycji Menedżer właściciel: właściciel jest oddzielony od biznesu – zarówno na poziomie finansowym jak i operacyjnym Profesjonalizacja kadry zarządzającej: zdecentralizowana, odpowiednio złożona i posiadająca odpowiednie doświadczenie Profesjonalizacja struktur nadzoru: BRAK informacji

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o: Churchill N.C., Lewis V.L. (1983) "The Five Stages of Small Business Growth", *Harvard Business Review*, May- June, s. 2 - 11 (reprint 83301)

Kwestia profesjonalizacji rady w przypadku małej organizacji po raz pierwszy pojawia się w modelu N.C. Churchilla i V.L. Lewisa, w trzecim etapie jej rozwoju: Sukcesu. Zdaniem autorów typową praktyką dla tego etapu jest wejście do rady najczęściej kontrolerów z biura albo osób zajmujących się przygotowaniem planów produkcji w zakładzie. Tak więc w radzie zaczynają pojawiać się profesjonalni członkowie, ale są nimi przede wszystkim dyrektorzy wykonawczy (insiderzy)²¹.

Poza tym wyraźnym odniesieniem się do rady na III etapie rozwoju organizacji, autorzy tego modelu więcej nie zajmują się już nią. Dużo więcej miejsca poświęcili za to zagadnieniu profesjonalizacji kadry zarządzającej. Informacja o tym procesie pojawia się tak jak w przypadku rady dyrektorów na trzecim etapie rozwoju organizacji, a następnie na każdym kolejnym etapie identyfikowane są kolejne działania podnoszące poziom jej profesjonalizacji. (zob. szerzej tabela 3)

Z perspektywy nadzoru korporacyjnego istotnym mechanizmem jest także struktura własności, w tym proces rozdzielenia własności od zarządzania. W analizowanym modelu proces ten został zarysowany poprzez pryzmat rozdzielania się tożsamości założyciela – menedżera od tożsamości firmy. W pierwszej fazie jej istnienia menedżer – właściciel jest „biznesem” i w jego gestii pozostają wszystkie ważne decyzje. W fazie drugiej Przetrwania menedżer – właściciel nadal jest jedyną osobą, która podejmuje kluczowe dla organizacji decyzje; wciąż też pozostaje synonimem biznesu. Pierwsze wyraźne rozejście się tożsamości biznesu i menedżera-założyciela pojawia się w fazie III-D – gdy wychodzi on z biznesu. W przypadku gdy właściciel – menedżer traktuje organizację jako platformę wzrostu (faza III- G) – jest on mocno zaangażowany w planowanie strategiczne, ale ważną kwestią staje się pozyskanie źródeł finansowania tego wzrostu. I mimo, że autorzy tego modelu nie poszli dalej, to można przypuszczać, że w tej fazie cyklu życia mogą zacząć pojawiać się nowi udziałowcy /akcjonariusze – dostawcy potrzebnych środków finansowych, a wraz z nimi zewnętrzni członkowie rady.

W fazie IV, zdaniem autorów menedżer właściciel jest już tylko dysponentem kontrolnego pakietu akcji jak również może mieć miejsce sytuacja zastąpienia przedsiębiorcy – albo za jego zgodą lub bez niej – przez inwestorów lub kredytodawców. Wskazuje to na coraz większy rozdział własności od zarządzania i w tych uwarunkowaniach trudno sobie już wyobrazić brak profesjonalnej rady. Niestety autorzy nie odnieśli się do niej w tej fazie modelu. Podobnie dzieje się w fazie V – dojrzałości zasobowej – w sytuacji praktycznego rozdzielenia założyciela-menedżera od biznesu, zarówno na poziomie finansowym jak i operacyjnym, brak jakiegokolwiek nawiązania do sfery nadzoru korporacyjnego.

Analiza charakterystyk poszczególnych etapów wskazuje, że główną rolę w procesie tworzenia struktur nadzoru w procesie rozwoju małego biznesu będzie odgrywał właściciel. Wraz z rozwojem organizacji założyciel – menedżer

²¹ Churchill N.C., Lewis V.L.: 1983, op. cit. s. 5

przechodzi od stanu robienia wszystkiego samodzielnie do fazy delegowania²². Nie powinno być ono jednak ograniczone tylko do tworzenia profesjonalnego zespołu wyższej kadry zarządzającej. Procesowi temu powinien także towarzyszyć proces formowania się rady (dyrektorów/nadzorczej), której rola i zadania powinny ulegać zmianie wraz z rozwojem organizacji. Zdaniem N.C. Churchilla i V.L. Lewisa o efektach tych działań, w dużej mierze będzie decydować elastyczność właściciela-menedżera w zakresie zarządzania.

3. Ocena przydatności modeli cyklu rozwoju organizacji dla poznawania procesu rozwoju struktur nadzoru korporacyjnego

Analiza omówionych powyżej modeli cyklu życia organizacji ujawnia, że raczej w niewielkim zakresie uwzględniały one sferę nadzoru korporacyjnego. Pierwsza obserwacja jaka nasuwa się z analizy ww. modeli wskazuje, że nadzór korporacyjny jako samodzielny proces nie został wyodrębniony przez ich autorów. Nie znaczy to jednak, że problemy nadzoru korporacyjnego zostały w nich pominięte. Kwestie z nim związane przewijały się w poszczególnych modelach, ale poziom ich szczegółowości był dość zróżnicowany. Ponadto były one bardziej sygnalizowane (np. w modelu N.C. Churchilla i V.L. Lewisa w III etapie rozwoju pojawia się rada i wątek ten nie jest dalej rozwijany) aniżeli dogłębnie analizowane.

Jednym z wytłumaczeń faktu tak powierzchownego potraktowania corporate governance przez autorów analizowanych modeli, może być czas ich powstania, przypadający na lata 70. i 80. XX wieku. W tym okresie sfera nadzoru korporacyjnego w małym stopniu była dostrzegana przez badaczy zajmujących się zarządzaniem²³. A termin corporate governance był znany tylko w akademickich podręcznikach i rozprawach naukowych z zakresu prawa²⁴. Pojawienie się większego zainteresowania nadzorem korporacyjnym przypada na przełom lat 80. i 90. zeszłego wieku, i od tego też czasu jego dynamika cały czas wzrasta, w tym również świadomość jego wagi dla efektywnego działania przedsiębiorstwa.

W scharakteryzowanych powyżej modelach do najczęściej uwzględnionych w nich wymiarów/mechanizmów corporate governance należą zmiany struktury własności, proces rozdziału założyciela-menedżera od zarządzania oraz formowanie się rady dyrektorów. Najwięcej można się dowiedzieć na temat zmian struktury własności oraz oddzielenia właściciela od firmy (procesy te zostały dostrzeżone w każdym z omówionych modeli). Stosunkowo zaś niewiele informacji można w

²² Churchill N.C., Lewis V.L.: op.cit., s. 10

²³ Cadbury A.: *What are the Trends in Corporate Governance? How will They Impact Your Company*, "Long Range Planning", 1999, Vol. 32. No. 1, według Sir Adrian Cadburiego: „przeprowadzenie jeszcze kilka lat temu konferencji poświęconej tej tematyce byłoby praktycznie nie możliwe, i to nie tylko z braku odpowiednich artykułów, ale również i z powodu braku zainteresowanych tą tematyką uczestników”

²⁴ Blair M. M.: *Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty - First Century*, The Brookings Institution, Washington, D.C., 1995

nich znaleźć o podstawowym mechanizmie nadzoru jakim jest rada dyrektorów/rada nadzorcza. Stosunkowo najszerzej proces formowania się rady został ujęty w modelu D. Millera i P.H. Friesena; odniesienia do niej pojawiają się w fazie wzrostu przez dojrzałość i odnowę, aż do fazy schyłkowej. Należy jednak przypomnieć, że od samego początku przypisywano jej niewielkie znaczenie (poza ostatnim z wyróżnionych etapów). Drugim modelem, gdzie rada w procesie rozwoju przedsiębiorstwa została uwzględniona jest model I. Adizesa. I w przeciwieństwie do modelu D. Millera i P.H. Friesena, I. Adizes wskazuje na potrzebę jej tworzenia praktycznie już od pierwszych faz jego funkcjonowania. Przypisywał jej także większą moc oddziaływania – przynajmniej w początkowych fazach. W fazie Niemowlęctwa pojawia się prototyp rady - w formie rady doradców, ale już w następnej fazie Raczkowania, I. Adizes mówi o stworzeniu silnej rady dyrektorów. O jej sile będzie zaś decydować obecność dyrektorów nie-wykonawczych. Opis następnych faz tego modelu nie nawiązuje już bezpośrednio do rady, ale pewne informacje na jej temat są podane pośrednio. Na przykład z charakterystyki pokoju posiedzeń rady z fazy Arystokracji wynika, że rada na tym etapie została sprowadzona do słuchania raportów, co może z kolei wskazywać na jej bierność i tym samym sygnalizować spadek jej znaczenia.

Co ciekawe to w modelu rozwoju małej organizacji N.C. Churchilla i V.L. Lewisa (1983) obecność rady została jedynie zasygnalizowana w III etapie Sukcesu (Sukces – D), a jej profesjonalizacja odbywa się poprzez obecność dyrektorów wykonawczych.

Podjęta próba podsumowania informacji na temat rad w analizowanych modelach cyklu życia organizacji, pokazuje zdecydowanie słabe zainteresowanie instytucją rady ich autorów. Próbując to wytłumaczyć, ponownie należy powrócić do czasów opracowania tych modeli, kiedy to do rady dyrektorów/rad nadzorczych nie przywiązywano zbyt dużej wagi²⁵. Obraz rady, jaki wyłania się z analizowanych modeli jest wyrywkowy i mało spójny. Uwagę autorów przyciągają różne kwestie związane z funkcjonowaniem rady, jak również różnią się oni w wielkości przypisywanego radzie znaczenia w życiu przedsiębiorstwa.

4. Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonej analizy wskazują, że wciąż istnieje potrzeba bardziej wnikliwego poznania procesu kształtowania mechanizmów nadzoru korporacyjnego w procesie rozwoju organizacji. Opracowane do tej pory modele cyklu jej życia w niewielkim stopniu wypełniają lukę w naszej wiedzy w tym zakresie. Kwestie związane z nadzorem korporacyjnym są w nich raczej sygnalizowane

²⁵ Zob. MacAvoy P.W., Millstein I.M.: *The Recurrent Crisis in Corporate Governance*, Palgrave Macmillan, New York, 2003; Kołodkiewicz I.: *Rady dyrektorów w dobie reform. Doświadczenia z za oceanu i nie tylko*, [w:] Kwiatkowski S.[red.] *Dobra gospodarka*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa, 2006

jako zjawisko a nie analizowane jako proces. Dotyczy to zarówno zmian struktury własności, rozdzielania założyciela – menedżera od zarządzania firmą, a przede wszystkim formowania i rozwoju rad dyrektorów/rad nadzorczych.

Analizowane modele dostarczają jednak pewnych sugestii co do przyszłych kierunków badań dotyczących rad dyrektorów/rad nadzorczych. W oparciu o nie można pokusić się o sformułowanie kilku pytań badawczych:

1. Co wpływa na decyzję założyciela-menedżera o powołaniu rady dyrektorów? Jakie zdarzenia w życiu organizacją warunkują jej powstanie?
2. Co będzie warunkowało demografię rady – w rozumieniu skumulowanych w niej zasobów wiedzy i kompetencji?
3. Jakie są kluczowe etapy cyklu rozwoju rady?
4. Jakie potrzeby organizacji, w zależności od jej etapu życia, spełnia rada?
5. Jakie czynniki będą warunkowały rozwój rady jako instytucji generującej wartość dodaną dla organizacji, a jakie powodujące wzrost jej bierności?

Literatura

1. Adizes I.: *Organizational Passages – Diagnosing and Treating Lifecycle Problem of Organizations*, Organizational Dynamics. Summer 1979.
2. Barrow C.: *The Role of Non-executive Directors in High-Tech SMEs*, „Corporate Governance” 2001, No.1,2; ABI/INFORM Global, s.34-36.
3. Blair M. M.: *„Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty - First Century”* The Brookings Institution, Washington, D.C., 1995
4. Cadbury A.: *What are the Trends in Corporate Governance? How will They Impact Your Company*, „Long Range Planning”, 1999, Vol. 32. No. 1.
5. Churchill N.C., Lewis V.L.: *The Five Stages of Small Business Growth*, Harvard Business Review, May- June, 1983.
6. Corbetta G., Salvato C.A.: *The Board of Directors in Family Firms: One Size Fits All?*, „Family Business Review”, 2004, 17, 2, s. 119- 134
7. Gabrielsson J., Winlund H.: *Boards of Directors in Small and Medium-Sized Industrial Firms: Examining the Effects of the Board's Working Style on Board Task Performance*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 2000, No. 12, s. 311–330.
8. Gersick K.E., Davis J.A., McCollom M. Hampton and Lansberg I. *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Pres, Boston, 1997
9. Greiner L.E.: *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review”, May – June, 1998.
10. Huse M.: *Boards of Directors in SMEs: A Review and Research Agenda*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 2000, No. 12, s. 271–291.
11. Johannisson B., Huse M.: *Recruiting Outside Board Members in the Small Family Business: An Ideological Challenge*, „Entrepreneurship & Regional Development”, 2000, No.12, s.353-378.
12. Kołodkiewicz I.: *Rady dyrektorów w dobie reform. Doświadczenia z za oceanu*

- i nie tylko*, [w:] Kwiatkowski S.[red.] *Dobra gospodarka*, Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa, 2006
13. Kołodkiewicz I., Lutostański Ł.: *Mali mistrzowie w działaniu. Dobre praktyki w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, WSPiZ Im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2004.
 14. MacAvoy P.W., Millstein I.M.: *The Recurrent Crisis in Corporate Governance*, Palgrave Macmillan, New York, 2003
 15. Miller D., Freisen P.H.: *A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle*, Management Science, Vol. 30, No. 10, 1984.
 16. Monks R.A., Minow Neil.: *Corporate Governance*, Blackwell Business, Cambridge, USA, 1995
 17. Neubauer F., Lank A.G.: *The Family Business – Its Governance for Sustainability*, Macmillan Press LTD, 1998
 18. Ramirez S.A.: *A Flaw in the Sarbanes-Oxley Reform: Can Diversity in the Boardroom Quell Corporate Corruption?*, "St. John's Law Review", 2003, Vol.77, No.4, s.857
 19. Shleifer A., Vishny R.W.: *A Survey of Corporate Governance*, "The Journal of Finance", 1997, Vol. LII, No.2, s.737-783.

Streszczenie

Celem artykułu jest przeprowadzenie analizy wybranych modeli cyklu życia organizacji w kontekście ich podejścia do problematyki nadzoru korporacyjnego. Punktem wyjścia do analizy było określenie, czy sfera nadzoru korporacyjnego jako samodzielna jednostka analizy została w badanych/analizowanych modelach uwzględniona. Podstawowym efektem analizy jest identyfikacja mechanizmów nadzoru w poszczególnych fazach życia organizacji, dostrzeżonych przez autorów tych modeli. Dokonana analiza stanowi punkt wyjścia do sformułowania pytań badawczych do dalszych badań. Otrzymane w ich ramach wyniki powinny pozwolić na budowę modelu cyklu życia rad dyrektorów/rad nadzorczych.

Summary

The objective of this paper is to conduct analyses of selected organization life cycle models in the context of an approach to the question of corporate governance. The starting point of such analyses was identification of whether or not the sphere of corporate governance was taken into account in the investigated and analyzed models as an isolated unit. The primary effect of the analyses was the identification of corporate governance mechanisms in individual phases of the life of an organization as noted by the authors of the models.