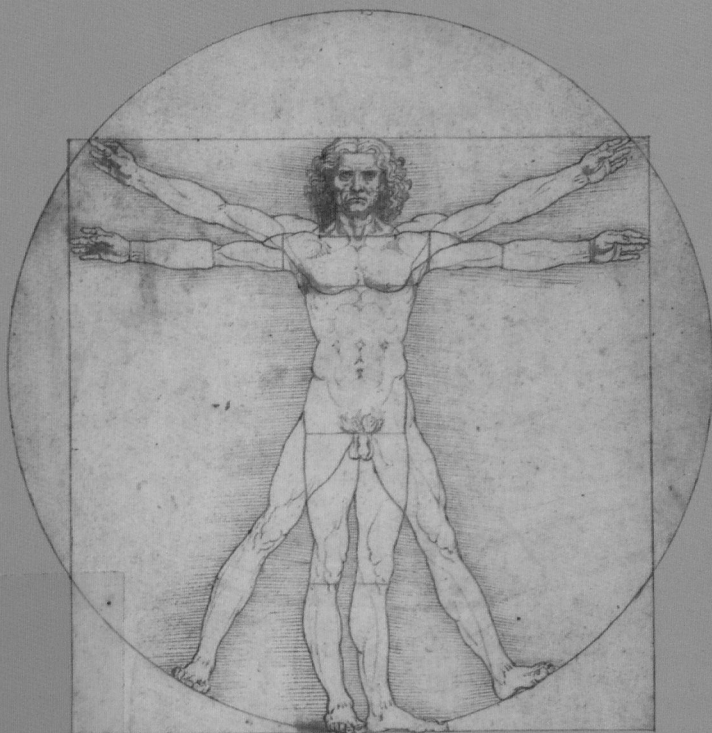


JERZY S. CZARNECKI

Architektura korporacji

Analiza teoretyczna i metodologiczna



W Y D A W N I C T W O
UNIwersytetu Łódzkiego • ŁÓDŹ 2011



JERZY S. CZARNECKI

Architektura korporacji

Analiza teoretyczna i metodologiczna

W Y D A W N I C T W O
UNIwersytetu Łódzkiego • ŁÓDŹ 2011



RECENZENCI

Czesław Mesjasz, Michał Trocki

REDAKTOR WYDAWNICTWA UŁ

Iwona Gos

OPRACOWANIE TECHNICZNE I ŁAMANIE

Leonora Wojciechowska

KOREKTOR

Dorota Stępień

PROJEKT OKŁADKI

Barbara Grzejszczak

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011

Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego
2011

Wydanie I. Nakład 200 egz.

Ark. druk. 13,75. Papier kl. III, 80 g, 70 × 100

Zam. 141/4910/2011. Cena zł 30,– + VAT

Drukarnia Uniwersytetu Łódzkiego
90-131 Łódź, ul. Lindleya 8

ISBN 978-83-7525-603-1

<https://doi.org/10.18778/7525-603-1>

Spis treści

Wstęp	7
Problem badawczy i cel pracy	11
Założenia, tezy i hipotezy	12
Podstawy literaturowe pracy	13
Przyjęta metoda postępowania badawczego	15
Układ i treść pracy	21
 Rozdział 1. Korporacja	25
Wprowadzenie	25
Źródła problemu – kod genetyczny	25
Podział pracy	28
Organizacja kapitału	31
Współczesna korporacja	35
Masa krytyczna	35
Produkt i technologia	37
Motywacja	38
Jakość	39
Zasób kapitałowy	41
Profesjonalizm zarządu	43
Korporacyjna triada	45
Wnioski	50
 Rozdział 2. Architektura korporacyjnej przestrzeni	51
Wprowadzenie	51
Metafora architektury	52
Elementy składowe korporacyjnej architektury	57
Postacie korporacyjnej architektury	63
Style korporacyjnej architektury	70
Wnioski	76
 Rozdział 3. Ludzie w korporacji	77
Wprowadzenie	77
Źródła problemu	78
Ewolucja roli ludzi korporacji	80
Ewolucja roli kierownika	85
Ewolucja roli zarządu	87
Gromadzenie kapitału społecznego	89

Architektura korporacji

Komunikat fundamentalny	94
Przywództwo	96
Zespołowość	97
Kultura organizacyjna	99
Weryfikacja komunikatu fundamentalnego	101
Wnioski	104
 Rozdział 4. Klient w korporacji	 105
Wprowadzenie	105
Źródła problemu	106
Logika struktury i logika procesu	107
Ewolucja postaw klienckich	110
Klient wszechobecny	114
Klient w służbie struktury organizacyjnej	117
Proces organizacyjny w służbie klienta	121
Czas triady klientów	124
Wnioski	131
 Rozdział 5. Partnerzy biznesowi w korporacji	 133
Wprowadzenie	133
Źródła problemu	134
Problem ról	134
Problem efektów	137
Problem kontroli	140
Rynek kontroli nad korporacjami	143
Relacja udzielania pomocy	144
Uwarunkowania kulturowe	146
Udzielanie pomocy	147
Pomocni konsultanci	148
Skuteczna pomoc	150
Organizacyjne uczenie się	151
Wnioski	152
 Rozdział 6. Modele architektury korporacji	 155
Wprowadzenie	155
Postacie modeli architektury	156
Architektura studni	160
Architektura tradycyjna oświecona	163
Architektura tradycyjna ludzka	165
Architektura tradycyjna kliencka	166
Architektura nowoczesna sztywna	168
Architektura nowoczesna szybka	170
Architektura nowoczesna ograniczona	172
Architektura hologramu	173

Hologram	177
Hologram: przeznaczenie	178
Hologram: tworzywo	179
Hologram: technologie towarzyszące	180
Hologram: nowy styl	183
Kierunki dalszych badań (hipotezy)	187
Zakończenie	189
Bibliografia	195
Od Redakcji	219

Wstęp

Uprawianie nauki mieści się na pograniczu świata realnego i wyobraźni. Świata realnego w tym sensie, że wytwory naukowej działalności spełniają rygory metodologicznej poprawności, praktycznej weryfikowalności i powtarzalności doświadczenia. Woda powtarzalnie wylewa się z wanny Archimedesesa, jabłka spadają na głowę nie tylko Newtonowi, a we wszystkich, jakkolwiek abstrakcyjnych trójkątach Euklidesa, suma kątów wynosi dokładnie 180 stopni. Świata wyobraźni w tym sensie, że sprawcami odkryć i wskazań naukowych są ludzie, którzy produkty swojej wyobraźni wprowadzają do świata realnego. Dlatego, między innymi, Ziemia wypełniła marzenie Kopernika i obraca się dookoła Słońca, szczepionki wypełniły marzenia Kocha i sprawiły, że niektóre choroby przestały być groźne, a marzenia Wienera układają się w programy sterujące zachowaniem maszyn i ludzi.

W każdej dyscyplinie naukowej można odnaleźć oba te światy: realnych, mierzalnych faktów, a zarazem idei przybierających postać marzeń czy wręcz obsesji. Nie inaczej jest w obszarze nauk zajmujących się organizacjami i ich zarządzaniem. Organizacje są niczym innym, jak abstrakcyjnymi tworem, co do których wierzy się, że mają własne cele, istnieją tylko wtedy, kiedy tworzą je ludzie, a ponadto, że współdziałanie ludzi w organizacjach przynosi efekty większe niż ich samodzielne działanie. Każda z tych cech została poddana dyskusji; każda z tych dyskusji pozostawiła po sobie więcej pytań niż odpowiedzi.

Jak powstają cele organizacji jako dopełnienie jej przeznaczenia? Czy są one wynikiem racjonalnych, opartych na sformalizowanych modelach, świadomych decyzji¹, procesu politycznych uzgodnień wewnątrz koalicji dominującej²,

¹ Zob. R. L. Ackoff, *Frontiers of Management Science*, „Interfaces” 1971, vol. 1, no. 2, s. 19–24; idem, *Towards a System of Systems Concepts*, „Management Science” 1972, vol. 17, no. 11, s. 661–671; idem, *What’s Wrong With What’s Wrong With*, „Interfaces” 2003, vol. 33, no. 5, s. 78–82; idem, *The Opportunity Quest Separates Real Leaders from Managers*, „Strategy and Leadership” 2003, vol. 31, no. 5, s. 39–40, a także idem, *The Corporation as a Community. Not as a Corpus*, „Reflections” 2002, vol. 4, no. 1, s. 14–21.

² Zob. Ch. Perrow, *The Short and Glorious History of Organization Theory*, „Organizational Dynamics” 1972, vol. 2, no. 1, s. 2–15; idem, *Is Business Really Changing*, „Organizational Dynamics” 1974, vol. 3, no. 1, s. 30–44; idem, *Complex Organizations. A Critical Essay*, McGraw-

wyborów satysfakcjonujących, wskutek jedynie intencjonalnej racjonalności³? A może cele organizacji nie są w ogóle obszarem decyzji jej członków, a tylko wynikiem niekontrolowanych wydarzeń w otoczeniu⁴?

Dlaczego ludzie przystępują do organizacji? Czy tylko w celu zaspokojenia swoich egoistycznych potrzeb⁵? Czy dlatego, że muszą uczestniczyć w procesie wymiany dóbr, usług i świadczeń⁶? Czy może mają potrzebę uczestnictwa w grze⁷? A może tylko dlatego, że taki jest naturalny porządek rzeczy⁸?

Dlaczego ludzie ze sobą współdziałają wewnątrz organizacji? Czy dlatego, że odpowiadają sobie na sekwencję uporządkowanych pytań⁹, powstają w nich potrzeby coraz wyższego rzędu¹⁰, dobrze się czują w małych grupach¹¹ lub praca i współdziałanie jest ich naturalnym zachowaniem¹²?

Dlaczego ludzie w organizacjach zachowują się zgodnie z ich celami? Czy dlatego, że nie pozostawiono im możliwości wyboru celów, a inne zachowanie

Hill, New York 1986; idem, *Organizing America: Wealth, Power and the Origin of Corporate Capitalism*, Princeton University Press, Princeton, NJ 2002; zob. też J. Pfeffer, *Power in Organizations*, Pittman, Marshfield, MA 1981 oraz idem, *Managing with Power: Politics and Influence in Organization*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1992.

³ Zob. H. A. Simon, *Administrative Behavior*, 4 ed., Free Press, New York 1997 s. 88 i 118, a potem tego skutki zob. w idem, *Forecasting the Future or Shaping It?*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, no. 3, s. 601–605; idem, *Near Decomposability and the Speed of Evolution*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, no. 3, s. 587–599.

⁴ Zob. R. H. Hall, *Organizational Structures and Processes*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1972; M. Hannan, J. Freeman, *The Population Ecology Perspective of Organizations*, „American Journal of Sociology” 1977, vol. 82, s. 929–964; I. Prigogine, *The End of Certainty*, Free Press, New York 1996, chapter: *Only an Illusion*, s. 57–71.

⁵ Zob. J. A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Row, New York 1942, s. 74–75; R. Campbell, A. Skinner (eds.), *The Wealth of Nations*, Clarendon Press, Oxford 1976, chapter: A. Smith, s. 258; J. K. Galbraith, *The Economics of Innocent Fraud: Truth for Our Time*, Houghton Mifflin, New York 2004.

⁶ Zob. J. G. March, H. A. Simon, *Organizations*, 2 ed., Blackwell, Cambridge, MA 1993.

⁷ E. Goffman, *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Books, Doubleday, New York 1959; M. Crozier, E. Friedberg, *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982; zob. też A. K. Koźmiński, A. Zawiślak, *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982.

⁸ A. W. Gouldner, *Modern Sociology: An Introduction to the Study of Human Interaction*, Harcourt, Brace & World, New York 1963.

⁹ V. Vroom, P. W. Yetton, *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973.

¹⁰ A. H. Maslov, *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, vol. 50, s. 370–396.

¹¹ F. J. Roethlisberger, *Man-in-Organization*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA 1968.

¹² D. McGregor, *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, Irwin, New York 1985.

nie jest możliwe¹³ albo narusza obszar higieny psychicznej¹⁴? Czy może dlatego, że ktoś ich przekupił przy uzgadnianiu wkładów i korzyści? A może dlatego, że sami mogą ustanawiać własne cele¹⁵?

To tylko nieliczne pytania, na które poszukuje się odpowiedzi w obszarze organizacji i zarządzania nimi. Już na ich podstawie można stawiać kolejne pytania. Czy wobec tego, organizacje nie muszą mieć celów, które narzucają swoim członkom, a wręcz przeciwnie: to, kto jest członkiem organizacji i z jakimi kompetencjami do niej przychodzi, będzie determinować jej tymczasowe cele¹⁶? Czy też cele organizacji ewoluują wraz z rosnącymi jej zdolnościami? A może jedno i drugie zarazem¹⁷? To znowu tylko przykładowe pytania.

Wielość pytań skłania do poszukiwania wielości dróg służących odpowiedzi, a każda z dróg, jak wskazuje G. Morgan, jest w pełni uprawniona; każda też prowadzi nie tylko do uzyskania innych odpowiedzi, ale i do stawiania nowych pytań, na które od nowa poszukuje się odpowiedzi¹⁸. Te same pytania stawiane w różnym czasie przynoszą inne odpowiedzi; sekwencja E. Mayo – F. Herzberg – J. R. Katzenbach – L. Spencer może być jedną z ilustracji tego zjawiska.

Pytania i odpowiedzi, po przemyśleniach, dyskusjach, sporach i niezgodzie naukowców trafiają do ludzi uwikłanych w organizacyjną codzienność organizacji – jako jej członkowie, interesariusze czy zarządzający, ale przy tym ludzie obdarzeni emocjami i przekonaniami. Rzeczywiste zachowania ludzi organizacji są przedmiotem badań i następujących za nimi dyrektyw. Z drugiej strony, te zachowania, a w szczególności ich skutki są przedmiotem weryfikacji świata realnego. I tak, jak w przysłowiowym Enronie, całkiem różnie wypadają w świetle tych dwóch typów weryfikacji... W wielkiej skali weryfikacji takich doświadczyli twórcy (praktycy i uczeni) naukowego socjalizmu¹⁹, państwa króla

¹³ F. W. Taylor, *Scientific Management: Comprising Shop Management, the Principles of Scientific Management and Testimony Before the Special House Committee*, Greenwood, Westport, CT 1972.

¹⁴ F. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, T. Y. Crowell Co., New York 1966.

¹⁵ J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *The Wisdom of Teams. Creating High-Performance Organizations*, Harper Business, New York 1993.

¹⁶ Zob. L. M. Spencer Jr., S. M. Spencer, *Competence at Work. Models for Superior Performance*, Wiley, New York 1993.

¹⁷ G. Hamel, C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1996, s. 170; G. Hamel, *Leading the Revolution*, Penguin Books, New York 2002.

¹⁸ G. Morgan (ed.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Sage, Beverly Hills, CA 1983, part I, s. 9–43.

¹⁹ Por. np. M. W. Martin, J. Sale, *The Role of the Experiment in the Social Sciences*, „Sociological Quarterly” 1979, vol. 20, no. 4, s. 581–590.

Słońce²⁰ oraz Syrakuz²¹. Enron nie jest więc pierwszym skutkiem takiej podwójnej weryfikacji²².

E. H. Porter opisuje sytuację organizacji, której problemy rozważają kolejno socjolog, psycholog i antropolog²³. Rozwiązanie, które proponuje każdy z nich, jest identyczne, choć przyjmują oni inne założenia, stosują odmienne metody i posługują się odmiennymi pojęciami. Jest w tym nadzieja na wspólny obszar wniosków i dyrektyw formułowanych przez naukę. Jak wskazuje E. H. Porter, po pierwsze fakty, które widzieli przedstawiciele różnych dyscyplin, były jednakowe; po drugie, nie fakty same w sobie podlegały refleksji, ale stojący za nimi model, który badacze postrzegali jako identyczny. Podobne uwagi poczynili w tej samej kwestii G. Morgan²⁴, K. E. Weick²⁵, a za nimi, przed nimi i obok nich, wielu innych badaczy. Taki też jest sens naukowej refleksji w obszarze organizacji i zarządzania nimi: analiza, refleksja praktyczna, ale także synteza, dokonują się, podobnie jak u E. H. Portera, na gruncie modeli. Nie zdarzeń zatem, a w szczególności zdarzeń bieżących, najbardziej widocznych i dolegliwych, ale intelektualnych konstrukcji i mechanizmów weryfikacji. Niczym innym jak tylko intelektualnym modelem zbudowanym z abstrakcyjnych pojęć jest biurokracja M. Webera²⁶, organizacja mechanistyczna T. Burnsa i G. M. Stalkera²⁷, cybernetyczna

²⁰ Zob. np. *The Recapitulation of Louis XVI*, „Economist” 1993, vol. 326, no. 7795, s. 8.

²¹ „Dla tak pojętej polityki zdarzyła się sposobność lepsza niż w Atenach, bo w Syrakuzach [...]. Platon dotarł był do Syrakuz i zawiązał tam przyjaźń ze szwagrem władcy, Dionem; wówczas jednak władca, Dionizjos Starszy, obawiając się widocznie agitacji politycznej, wydalł Platona [...]. Gdy wszakże w 367 r. Dionizjos zmarł, Platon, wezwany przez Diona, udał się do Syrakuz, by kierować nowym władcą, Dionizjosem Młodszym. Wpływ jego był jednak krótkotrwały [...]. W 361 r. podjął jeszcze trzecią wyprawę sycylijską [...] wpłatał się tylko w walki domowe i sam ledwie uszedł z życiem. Występy polityczne filozofa skończyły się niepowodzeniem i rozczarowaniem na całej linii”. Por. W. Tatarkiewicz, *Historia filozofii*, PWN, Warszawa 1990, t. 1, s. 83.

²² M. Warner, *Organizational Experiments and Social Innovation*, [w:] P. C. Nystrom, W. H. Starbuck (eds), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, New York 1981, s. 167–184.

²³ E. H. Porter, *The Parable of the Spindle*, „Harvard Business Review” 1962, May–June, s. 58–66.

²⁴ G. Morgan (ed.), *Beyond Method...*, s. 103.

²⁵ K. E. Weick, *Theory Construction as Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 90s*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no. 4, s. 797–806.

²⁶ M. Weber, *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*, University of California Press, Berkeley–Los Angeles 1978, vol. 2, chapter 11, s. 956–1006.

²⁷ T. Burns, G. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock, London 1961, s. 119–122.

organizacja S. Beera²⁸, siatka kierownicza R. Blake'a i J. Mouton²⁹, analiza SWOT K. Andrews³⁰ czy łańcuch wartości M. E. Portera³¹.

Kluczowymi słowami, które charakteryzują, przykładowy przecież tylko, zestaw sposobów rozumienia (i wyjaśniania) zjawisk organizacyjnych, jest wielość i różnorodność, a nadto zmienność w czasie interpretacji tego samego zjawiska czy pojęcia. W takim świetle pojawia się problem współczesności, a z nim nowe pytania lub też te same pytania stawiane w odmienny sposób. Cywilizacyjny postęp odmienił charakterystykę otoczenia, w jakim funkcjonują organizacje. Powstaje jednak pytanie, czy odmienił również modelowo korporacje i zarządzanie nimi.

Problem badawczy i cel pracy

Prezentowana książka zawiera jedną z możliwych odpowiedzi na pytanie o ewolucyjne dostosowanie korporacji do ewolucji jej cywilizacyjnego otoczenia z wybranego punktu odniesienia. Tym punktem odniesienia jest architektura korporacji, która pojawia się jako wynik zastosowania źródłowych założeń do jej projektu. Zróżnicowane zbiory założeń (odmienne modele architektury) skutkują pojawieniem się odmiennych zasad funkcjonowania korporacji, a w ślad za tym, utrudniają pewne typy zachowań uczestników korporacyjnych zdarzeń lub do nich zachęcają. Problem badawczy podjęty w pracy dotyczy kwestii, czy i na ile istniejące modele korporacyjnej architektury wyczerpują możliwości dostarczane zarządzaniu przez cywilizacyjny postęp. Z drugiej zaś strony, czy i w jakim zakresie architektura korporacji ulec musi przemianie, aby odpowiedzieć na wyzwania współczesności.

Celem pracy jest sformułowanie zbioru źródłowych założeń do projektu organizacyjnego korporacji – zasad konstrukcyjnych korporacji – które umożliwią trwanie i rozwój korporacyjnej formie przedsiębiorstwa. Realizacja tego celu prowadzi przez budowę modelowych postaci korporacyjnej architektury i wskazanie na korporacyjną architekturę hologramu jako modelu dostosowanego do stanu współczesnego otoczenia – obecnych w nim idei, wzorów

²⁸ S. Beer, *Cybernetyka a zarządzanie*, PWN, Warszawa 1966.

²⁹ Zob. np. R. Blake, J. S. Mouton, J. Srygley, *How to Choose a Leadership Style*, „Training and Development Journal” 1982, vol. 36, no. 2, s. 38–41 oraz np. eidem, *Management by Grid® Principles or Situationalism: Which?*, „Group and Organization Studies” 1981, vol. 6, no. 4, s. 439–455.

³⁰ K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL 1987.

³¹ M. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1998.

zachowań i technologii. Prowadzone w kategoriach modelowych, z zachowaniem zasad zdyscyplinowanej wyobraźni³², dedukcyjne rozumowanie pozwala na sformułowanie hipotez dotyczących przyszłych zdarzeń, jakie będą zachodzić w korporacyjnym zarządzaniu.

Założenia, tezy i hipotezy

Rozważania zawarte w publikacji prowadzone są zgodnie ze schematem: założenia – tezy – uzasadnienie tez – wnioski – rozwiązania modelowe – hipotezy. Tezy pracy, a dalej, wyprowadzoną z ich uzasadnienia hipotezę, poprzedzają trzy założenia, rozwinięte i uzasadnione w treści książki.

Pierwsze z przyjętych założeń głosi, że przedsiębiorstwo o korporacyjnej postaci jest ugruntowaną formą organizacyjno-prawną organizacji gospodarczej, która może funkcjonować w skali globalnej. I odwrotnie, firmy, które są benchmarkami funkcjonowania w skali globalnej, mają postać korporacji. To samo założenie inaczej sformułowane brzmi, że przedsiębiorstwa zmierzają, na drodze swojego rozwoju, do przyjęcia formy korporacyjnej.

Drugie założenie dotyczy imperatywu rozwojowego korporacji. Głosi ono, że korporacje wyposażone są w swoisty kod genetyczny – zapisany w ich modelu program, który zmusza je do tego, aby uzyskiwać nielimitowane: wielkość, czas trwania, władzę nad zasobami oraz zakres działania.

Założenie trzecie dotyczy tego, że architektura korporacji opisuje jej źródłowe założenia projektowe. Tym samym, przyjęcie tego założenia wprowadza rozróżnienie między projektem organizacji a architekturą korporacji. Projekt dotyczy tego, co istnieje i funkcjonuje, architektura dotyczy założeń, na których zbudowano to, co istnieje i funkcjonuje.

Przy przyjęciu tych założeń, praca zawiera uzasadnienie zbioru tez, które odnoszą się do korporacji i warunków jej funkcjonowania, a na koniec przedstawia, jako wynik dedukcyjnego rozumowania, hipotezy dotyczące kierunków zmian, których można oczekiwać w korporacyjnym funkcjonowaniu. Główne tezy, które praca uzasadnia, odnoszą się do otoczenia korporacji, jej funkcjonowania oraz jej form organizacyjnych, hipoteza zaś do wyborów typów zachowań, które korporacje będą rozwijać lub którego będą unikać w swoim funkcjonowaniu. Przyszłe zachowania korporacji są (będą) skutkiem zdarzeń, które miały miejsce w toku ich rozwoju. Istotne zdarzenia z ewolucyjnego rozwoju korporacji opisane są zbiorem głównych tez uzasadnianych w toku wywodu

³² Por. K. E. Weick, *Theory Construction as Disciplined Reflexivity...*, s. 797–806.

prowadzonego w pracy i obudowanych zbiorem innych, mniej istotnych tez i ich uzasadnieniem.

Teza 1: w otoczeniu korporacji, wskutek procesu demokratyzacji rynków, nastąpiły zmiany, które odmieniły cechy jakościowe zasobów niezbędnych do korporacyjnego funkcjonowania, a w tym, przede wszystkim, poziom wykształcenia i oczekiwania ludzi, którzy napełniają je swoją aktywnością.

Teza 2: funkcjonowanie korporacji przeszło metamorfozę, bowiem wymaga dla swojej sprawności umiejętności posługiwania się zasobami niematerialnymi, zdolności koncentracji i rozwiązywania problemów abstrakcyjnych oraz powszechnej obecności w korporacyjnym funkcjonowaniu – kompetencji społecznych, emocjonalnych, leaderskich i menedżerskich.

Teza 3: przedsiębiorstwa o korporacyjnej formie nasycone są nowoczesnymi technologiami, które służą do przetwarzania informacji i komunikacji, a nadto, wyposażone są w kompetencje do posługiwania się tymi technologiami.

Teza 4: przedsiębiorstwa globalne o korporacyjnej formie kopiują sposoby funkcjonowania swojego pierwowzoru – są zbiorem funkcjonalnych obszarów, w których dominuje logika struktury w odniesieniu do wszystkich korporacyjnych zasobów, w szczególności klientów.

Hipotezy przedstawione w pracy są wnioskami z przeprowadzonego rozumowania i odnoszą się do dwóch rodzajów zjawisk. Po pierwsze, dotyczą podstawowego zasobu, którym korporacje posługiwac się będą dla uzyskania przewagi konkurencyjnej, po drugie dotyczą zmiany sposobu podejścia do pozostałych zasobów.

Podstawy literaturowe pracy

Każdy z podnoszonych w książce wątków był analizowany i prezentowany w literaturze na wiele sposobów i przy zastosowaniu zróżnicowanych metod badawczych. W gąszczu takiej obfitej różnorodności publikacja oparta jest na trzech rodzajach źródeł literaturowych³³.

Pierwszy rodzaj źródeł literaturowych to przywoływane w pracy książki i czasopisma naukowe z zakresu organizacji i zarządzania, marketingu, *public relations*, finansów, socjologii, psychologii, statystyki i metodologii, teorii systemów, teorii prawa, a także fizyki lub biologii. Odniesienia do literatury z tych źródeł wskazane są w przypisach.

³³ Zob. np. T. A. Scandura, E. A. Williams, *Research Methodologies in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 42, no. 6, s. 1248–1264.

Drugi rodzaj źródeł to teoretyczne analizy agregatów, trendów lub abstrakcyjnych problemów, w tym także metodologicznych – odniesione do korporacji jako obiektu analiz. Opracowania takie stosują się, na ogół, do metodologii nieempirycznych. Źródła tego rodzaju posługują się opisem przypadku, trendu czy relacji z wydarzeń. Takie prace zawierają jednak inspiracje intelektualne dla badaczy i funkcjonariuszy korporacji³⁴. Te źródła literaturowe są również wykazywane w treści książki.

Trzeci rodzaj źródeł to relacja z wyników praktycznej, na ogół konsultingowej działalności badacza lub zarządzającego. Opracowania te opisują przede wszystkim sytuację oraz zastosowaną metodę postępowania przy rozwiązywaniu praktycznego problemu. Te prace zawierają na ogół fabularnie przedstawione hipotezy, które ilustrują korporacyjne strategie lub metody działania³⁵. Ten rodzaj źródeł w ograniczonym zakresie znajduje swoje odzwierciedlenie w wykazywanej w pracy literaturze. Wskazywane w książce przykłady korpora-

³⁴ Przykładowo: T. J. Peters, R. H. Waterman Jr., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best – Run Companies*, Harper & Row Publishers, New York 1982; A. S. Grove, *Only the Paranoid Survive. How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company and Career*, Crown Business, California 1999; Ch. O'Reilly III, J. Pfeffer, *Hidden Value, How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business Press, Boston, MA 2000; J. Collins, *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Harper Business, New York 2001; S. Liebowitz, *Re-Thinking the Network Economy. The True Forces That Drive the Digital Marketplace*, Amacom, New York 2002; T. Davenport, L. Prusak, J. Wilson, *What's the Big Idea?, Creating and Capitalizing on the Best Management Thinking*, Harvard Business Press, Boston, MA 2003; M. Gladwell, *The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Difference*, Back Bay Books, New York 2003; A. Hargadon, *How Breakthroughs Happen. The Surprising Truth About How Companies Innovate*, Harvard Business Press, Boston, MA 2003; P. Harper, *Preventing Strategic Gridlock. Leading Over, Under & Around; Organizational Jams to Achieve High Performance Results*, Cameo Publications, London 2003; D. Mitchell, C. Coles, *The Ultimate Competitive Advantage Secrets of Continually Developing. A More Profitable Business Model*, Berret & Kohler Publishers, San Francisco, CA 2003; J. Collins, J. Porras, *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York 2004; A. Ries, *Focus: The Future of Your Company Depends on It*, Harper Business, New York 2005; W. Chan Kim, R. Mauborgue, *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business Press, Boston, MA 2005; Ph. Kotler, H. Kartaiava, I. Setiawan, *Marketing 3.0: From Products to Customers to Human Spirit*, Wiley, New York 2010 i in.

³⁵ Przykładowo: T. Sakiya, *Honda Motor. The Men, the Management, the Machines*, Kodansha International, Osaka 1982; F. Allen, *Secret Formula. How Brilliant Marketing and Relentless Salesmanship Made Coca-Cola the Best-Known Product in the World*, Harper Business, New York 1995; L. Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*, Harper Business, New York 2003; J. K. Liker, *The Toyota Way*, McGraw-Hill, New York 2003; Ch. House, R. Price, *The HP Phenomenon: Innovation and Business Transformation*, Stanford University Press, Stanford, CA 2009; M. S. Mallone, *Bill & Dave: How Hewlett and Packard Built the Greatest World Company*, Portfolio Hardcover, Mountain View, CA 2010 i in.

cyjnych zachowań są w wielu wypadkach powszechnie znane, wiedza o nich stanowi niejako własność publiczną. W licznych zatem miejscach pracy wskazane przypadki nie zostały opatrzone odesłaniem do jednego źródła, z którego pochodzą informacje.

Różnorodność źródeł traktowana jest w pracy jako jeden ze sposobów unikania ograniczającej jednorodności punktów widzenia (triangulacja). Wielość źródeł pozwala bowiem na odnajdywanie, w różnorodności podejść i argumentacji, wspólnych wątków, wywodów i modeli. Przywoływanie w pracy licznych i zróżnicowanych źródeł literaturowych służy temu, aby wskazać na ujawnianie się tych samych idei w różnych podejściach i na różnych poziomach analizy organizacji i zarządzania nimi.

Innym sposobem uprawiania przez autora triangulacji jest unikanie w sformułowaniach pracy słów wartościujących oraz – w takim zakresie, w jakim to możliwe – także przymiotników jako słów, które mogą nieść ze sobą skojarzenia emocjonalne, a więc oceniające. Unikanie słów wartościujących pozwala na posługiwanie się argumentacją w miejsce wyrażania przekonań.

Dobór literatury służy metodycznemu zamysłowi: treść pracy stanowi generalizację problemu zarządzania korporacjami. Zawarte w niej analizy i wnioski można zatem odnosić do formy korporacyjnej w ogóle, nie zaś do konkretnej korporacji. Z drugiej strony, sposób ukazywania źródeł w tekście pracy służy wskazaniu miejsc analiz i inspiracji. Wskazywanie źródeł w miejsce szczegółowego opisu ich zawartości pozwala przedstawić koncepcję architektury korporacji i jej użyteczność w tekście o ograniczonej objętości.

Przyjęta metoda postępowania badawczego

Praca jest wynikiem wieloletnich studiów autora oraz jego doświadczeń: dydaktycznych – jako nauczyciela akademickiego w Polsce i za granicą; praktycznych – jako właściciela i zarządzającego przedsiębiorstwem, a także konsultingowych – jako konsultanta lub kierownika i administratora projektów realizowanych na rzecz korporacji globalnych, w tym również w Ameryce Północnej.

Praca przedstawia proces teoretyzowania – intelektualnych symulacji i dedukcyjnego rozumowania – prowadzonych na podstawie poglądów wyrażanych w literaturze opublikowanej przez naukowców i konsultantów. Ten sposób prowadzenia analizy i argumentacji mieści się w nurcie analizy rozumiejącej.

Analiza rozumiejąca pozwala na posługiwanie się w prowadzonym badaniu metaforą jako ilustracją; pozwala też na wnioskowanie, które przyjmuje postać modelowej generalizacji zjawisk i procesów zachodzących w korporacjach.

Rezultatem zaś jest zawarty w pracy opis modeli korporacyjnej architektury i wskazania co do możliwości ich praktycznego zastosowania. Jest to opis, który wypełnia kryteria poprawności teoretyzowania. Uzasadnienie przyjęcia takiej metody postępowania znajduje się w argumentacji zawartej w przywołanej i omówionej literaturze. Do istotnych cech przyjętej metody postępowania należą: teoretyzowanie obdarzone cechami, które mu przysługują, posługiwanie się zdyscyplinowaną refleksją i zdyscyplinowaną wyobraźnią oraz wykorzystanie wielości metafor i skojarzeń.

J. M. McGrath wskazuje, że rezultaty badań i dociekań naukowych muszą spełniać trzy warunki: po pierwsze, generalizacji; po drugie, precyzji pomiaru; po trzecie realności kontekstu, albo inaczej, zgodności z rzeczywistością. Zachowanie równowagi między tymi elementami jest trudne, jeśli w ogóle możliwe. W rzeczywistości więc badacz dokonuje wyboru, rozwiązuje, według określenia McGratha, trójrożny dylemat; uzyskuje kompromis pomiędzy generalizacją, dokładnością i prostotą. Dodaje też, że nie ma możliwości, aby zjawiska społeczne mogły być opisane zarazem w sposób ogólny, dokładny i prosty³⁶. Żadna spośród znanych strategii badawczych (formalne teorie, badanie próby, eksperyment laboratoryjny, osąd, symulacja komputerowa, symulacja eksperymentalna, badania terenowe oraz eksperyment terenowy)³⁷ nie przynosi rozwiązania trójroznego dylematu, a jedynie kompromis. Oto przykładowo, formalna teoria i osąd przynoszą rozwiązania generalne, które jednak nie są bliskie rzeczywistości, a do tego niesprawdzalne; eksperyment przynosi precyzyjny pomiar, ale jego związek z rzeczywistością jest jeszcze mniejszy, a przy tym nie ma cechy generalizacji. Każda zatem ze stosowanych metod jest uprawniona, jeśli odpowiada kryteriom wiarygodności³⁸. K. E. Weick dodaje, że kompromis nie może być idealny, zatem to badacz musi się na coś zdecydować, wybrać jeden z wymiarów jako główny i pozostawić resztę wyobraźni czytelnika³⁹. Weick proponuje wyjście z trójroznego dylematu za pomocą teoretyzowania. Teoretyzowanie nie jest błędem, jest jednym z do-

³⁶ J. E. McGrath, *Dilemmas: The Study of Research Choices and Dilemmas*, [w:] J. E. McGrath, J. Martin, R. A. Kulka (eds.), *Judgement Calls in Research*, Sage, Newbury Park, CA 1982, s. 69–102.

³⁷ T. A. Scandura, E. A. Williams, *Research Methodologies...*, s. 1248–1266.

³⁸ J. M. Cortina, W. P. Dunlap, *On the Logic and Purpose of Significance Testing*, „Psychological Methods” 1983, no. 2, s. 161–172; J. M. Cortina, *Big Things Have Small Beginnings: An Assortment of „Minor” Methodological Missunderstandings*, „Journal of Management” 2002, vol. 28, no. 3, s. 339–362; J. C. Short, D. J. Ketchen Jr., T. B. Palmer, *The Role of Sampling in Strategic Management Research and Performance: A Two-study Analysis*, „Journal of Management” 2002, vol. 28, no. 3, s. 363–385.

³⁹ K. E. Weick, *Theory Construction as Disciplined Reflexivity...*, s. 797–806.

puszczalnych sposobów postępowania badawczego, nawet wtedy, gdy wynik teoretyzowania jest tylko relacją z wewnętrznych zmagani autorów. Wyraz „teoria”, podkreśla Weick, należy do rodziny słów, w której skład wchodzi również: odgadywanie, spekulacja, przypuszczenie, koniunkcja, stwierdzenie, hipoteza, koncepcja, wyjaśnianie i model⁴⁰. Wyjaśnia to, dlaczego teoretyzowanie może być bardziej związane z grą wyobraźni niż analizą statystyczną; bardziej z refleksją niż zbieraniem danych empirycznych, bardziej z ideami niż analizą pojęć⁴¹. Badacz, według Weicka, nosi w sobie bogactwo przeszłości: pojęcia, powiązania i wyjaśnienia, które stają się kryteriami oceny równie ważnymi, jak formalne narzędzia badania wiarygodności, sporządzanie map problemów, bowiem budowa koncepcji i spekulacyjne myślenie nie muszą iść w parze ze zwyczajowymi kryteriami racjonalności. Teoretyzowanie wymaga zdyscyplinowanej wyobraźni⁴². Zaczyna się ona od sformułowania problemu badawczego, którego źródłem może być wyobraźnia badacza, zweryfikowana zapisem wytworów wyobraźni i empirii autorów wcześniejszych. W znacznym stopniu jednak wybór problemu jest wynikiem intelektualnych eksperymentów i symulacji, przetwarzania informacji, układania ich w znaczące zbiory i nadawania im sensu, a przez to zmniejszania napięcia poznawczego⁴³. Jest to w istocie symulacja procesu doboru naturalnego: budowania odmienności, doboru i zachowywania wybranych produktów. Weick zwraca uwagę, że w obszarze organizacji i zarządzania nimi badacz zmuszony jest do pracy z problemami mało ustrukturyzowanymi, które dotyczą szerokiego zakresu zjawisk, a jednocześnie zawierają mało szczegółów⁴⁴. Sformułowanie problemu badawczego jest początkiem drogi. Kolejne etapy to test procesu myślowego oraz rezultat⁴⁵.

Dopełnieniem teoretyzowania są kryteria weryfikacji rezultatu. Rezultat zawiera w sobie to, co jest wynikiem teoretyzowania, pośrednio jednak także i to, co zostało odrzucone. Nie sam rezultat bowiem jest istotny; ważne są, twierdzi Weick, kryteria selekcji, na których podstawie dokonano wyboru. One wskazują, czy rezultat teoretyzowania jest godzien upowszechnienia. Rezultat teoretyzowania musi spełniać więcej niż jedno kryterium selekcji, aby można go było uznać za poprawny, a do zbioru kryteriów należą cechy, które można mu

⁴⁰ K. E. Weick, *What Theory is Not, Theorizing Is*, „Administrative Science Quarterly” 1999, vol. 40, s. 385–386.

⁴¹ K. E. Weick, *Theory Construction as Disciplined Reflexivity...*, s. 797–806.

⁴² K. E. Weick, *Theory Construction as Disciplined Imagination*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 4, s. 516–531.

⁴³ Por. M. S. Poole, A. H. Van de Ven, *Using Paradox to Build Management and Organization Theories*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 4, s. 563.

⁴⁴ K. E. Weick, *Theory Construction as Disciplined Imagination...*, s. 519.

⁴⁵ *Ibidem*, s. 525–527.

przypisać: to zajmujące, to oczywiste, to ma związek, w to można uwierzyć, to piękne, to prawdziwe⁴⁶.

Pierwsze kryterium selekcji mówi o profesjonalnym odbiorze wyniku, najpierw przez twórcę, potem przez odbiorcę. Drugie wskazuje na różnicowanie postrzegania i wynikający z tego fakt, że coś, co jest oczywiste dla jednych, nie jest oczywiste dla innych. Trzecie kryterium informuje, że nieoczekiwane złożenie zmiennych (słów, pojęć, wielkości) może pozwolić na spostrzeżenie nowych, nieznanych zależności. Czwarte podkreśla, że efekt teoretyzowania może umacniać już posiadane poglądy lub uzupełniać je o nowe szczegóły. Piąte odwołuje się do emocji związanych z odbiorem. Wreszcie szóste kryterium jest adresowane do poczucia związku efektu ze światem realnym; w przypadku organizacji z realnie istniejącymi obiektami. Łącznym zaś wynikiem teoretyzowania jest uzyskanie przez odbiorcę „skomplikowane zrozumienie”⁴⁷.

Poprawny test procesu myślowego, jak wskazuje Weick, opiera się na odrzuceniu jednego wybranego punktu widzenia czy paradygmatu⁴⁸. Przyjęcie bowiem takiego stanowiska rzadko owocuje wielowymiarową analizą. Sposobami obrony zaś przed jednowymiarowością są: generalizacja, eklektyzm i klasyfikacja. Wszystkie one sprowadzają się jednak do ograniczonego zestawu symulowanych w umyśle badacza kombinacji i nowych możliwości⁴⁹. Obroną przed takim niebezpieczeństwem jest przyjmowana przez badacza wielość punktów widzenia (triangulacja) pobieranych z różnych źródeł i różnych dyscyplin, a także, jak podkreśla Weick, porzucenie tradycyjnych narzędzi analizy⁵⁰. Porzucenie („ciężkich”) narzędzi analizy powoduje, że rezultat teo-

⁴⁶ *Ibidem*.

⁴⁷ A. A. Lado, N. G. Boyd, P. Wright, M. Kroll, *Paradox and Theorizing Within the Resource – Based View*, „Academy of Management Review” 2006, vol. 31, no. 1, s. 116.

⁴⁸ Zob. też D. A. Whetten, *What Constitutes a Theoretical Contribution?*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 4, s. 493.

⁴⁹ K. E. Weick, *Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies*, „Administrative Science Quarterly” 1996, vol. 41, s. 301–321 oraz K. E. Weick, K. H. Roberts, *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*, „Administrative Science Quarterly” 1993, September, s. 357–381.

⁵⁰ Sformułowanie, użyte przez K. E. Weicka, powstało przy okazji analizy jednego z przypadków opisywanych przez tego autora, kiedy to kilkunastu strażaków spłonęło w pożarze lasu (mając w zasięgu wzroku bezpieczny rejon) tylko dlatego, że nie umieli porzucić narzędzi, które spowalniały ich bieg ku przetrwaniu; Weick rozszerza zastosowanie tego sformułowania na działania badawcze, dodając jednak jedno słowo: „porzućcie swoje **ciężkie** narzędzia” i traktując jako synonim niezbędnego procesu oduczania się; wyuczone sposoby zachowań, paradygmaty, sposoby nadawania wiarygodności, albo inaczej – nauczone sposoby uprawiania działalności naukowej nie zawsze bowiem przynoszą dobre rezultaty. Por. K. E. Weick, *Drop Your Tools...*, s. 308 oraz K. E. Weick, K. H. Roberts, *Collective Mind in Organizations...*, s. 357–381; D. L. Coutu, *Sense and Reliability. A Conversation with Celebrated Psychologist, Karl E. Weick*, „Harvard Business Review” 2003, April, s. 890.

retyzowania jest bardziej prawdopodobny, ma wyższą jakość, jest bardziej interesujący niż oczywisty, nie jest mało znaczący czy wręcz absurdalny, jest oczywisty w nowy sposób, pokazuje bowiem nieoczekiwane związki, jest obdarzony racjonalnością narracji, jest przyjemny w odbiorze i zgodny z wyobrażeniami o rzeczywistości⁵¹. Posługiwanie się zdyscyplinowaną refleksją jest więc w istocie prowadzeniem analizy idei, które pochodzą z wielu źródeł – choćby odmiennych metodologicznie i choćby przeciwstawnych we wnioskach; posługiwanie się zdyscyplinowaną wyobraźnią jest poszukiwaniem odrębnej ścieżki rozumowania – odrębnej od dotychczasowych ścieżek. Zdyscyplinowana refleksja i zdyscyplinowana wyobraźnia, choć wykorzystują liczne źródła, to jednak pospół omijają kompilację. Kompilacja jest bowiem rezultatem erudycji; nauka zaś „jest wynikiem syntezy, pochodnej zastosowania ujawnionej metody”⁵². Prezentowana praca wypełnia takie właśnie zamierzenie.

Obiektem, do którego odnosi się zawarte w pracy teoretyzowanie nad modelami architektury, jest korporacja o wymiarze globalnym jako forma organizacyjna przedsiębiorstwa. Jest ona obecna w życiu gospodarczym od ponad dwustu lat. Przez ten okres podlegała badaniom, analizom i planowym zmianom, przede wszystkim w anglojęzycznym świecie biznesu, ale także i nauki. Korporacje stały się źródłem inspiracji teoretycznych i polem weryfikacji empirycznych koncepcji w zakresie organizacji i zarządzania nimi. Literatura, przede wszystkim anglojęzyczna, dokumentuje te posunięcia, co przynosi obfite i różnorodne opisy i analizy koncepcji, punktów widzenia oraz korporacyjnych zdarzeń, niekiedy sprzeczne, ale prowadzone na porównywalnym poziomie. Z tego powodu w pracy przywołane są głównie oryginalne źródła anglojęzyczne. Wskazywane źródła są zróżnicowane, ale zawarte w nich wnioski i propozycje skoncentrowane są na korporacyjnej formie przedsiębiorstwa⁵³. Inną charakterystyczną cechą źródeł literaturowych jest to, że autorzy publikacji wskazują na korporacje zakorzenione na rynku północnoamerykańskim jako obiekt badań. Powodem, dla którego tak czynią, jest zasób informacji zawartych w bazach danych i możliwość dostępu do tych informacji, które można dalej korelować z innymi wymiarami danych⁵⁴. Zawartość zbiorów danych wynika nie tylko

⁵¹ K. E. Weick, *Theory Construction as Disciplined Imagination...*, s. 516.

⁵² J. Ortega y Gasset, *Medytacje o Don Kichocie*, Muza, Warszawa 2008, s. 11.

⁵³ Zalecenia kierowane do małych firm posługują się argumentacją korporacyjną; przykład: poradnik dla małych firm w części dotyczącej budowy misji firmy odwołuje się wyłącznie do sformułowań i zapisów wielkich korporacji, por. www.smallbusinessstown.com.

⁵⁴ Zob. np. H. Rao, G. F. Davis, A. Ward, *Embeddeness, Social Identity and Mobility: Why Firms Leave the NASDAQ and Join the New York Stock Exchange*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45, s. 273–283; J. B. Sørensen, T. E. Stuart, *Aging, Obsolescence and Organizational Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45, s. 88–90; L. M. Hitt, D. J. Wu, X. Zhou, *Investments in Enterprise Resource Planning*, „Journal of Management Information Systems” 2000, vol. 19, no. 1, s. 76.

z wielości prowadzonych badań, ale i stąd, że korporacyjna forma przedsiębiorstwa funkcjonuje w gospodarce amerykańskiej bez przerw spowodowanych wojnami od ponad dwustu lat, a niektóre dane dotyczące publicznych korporacji są zebrane w porównywalne szeregi za okres siedemdziesięciu lat⁵⁵ i w takim też przedziale czasu podlegają ciągłej analizie i interpretacji. Pośród wielorakich i różnorodnych ujęć przeważa nadto szczególny punkt widzenia: obiektem badań i wniosków jest jeden typ organizacji – korporacja.

Jednym z wymiarów procesu globalizacji jest ujednolicanie się w skali świata modelu ekonomicznego, na którym oparte są gospodarki narodowe⁵⁶. Zjawisko to można argumentować „rozlewaniem” się korporacyjnych operacji z krajów bogatszych w inne rejony świata w poszukiwaniu rynków zaopatrzenia i sprzedaży, w tym także rynków kapitałowych⁵⁷. Skutkiem takiej działalności wielkich firm jest konwergencja kulturowa⁵⁸ oraz unifikacja potrzeb masowego konsumenta⁵⁹. Ujednolicenie może również wynikać z determinacji, woli i siły organizacji międzynarodowych w likwidowaniu barier w wymianie międzynarodowej⁶⁰. Można też wskazywać na sprawność funkcjonowania i dobrobyt, jaki zapewniają swoim uczestnikom gospodarki kapitalistycznej⁶¹. Faktem jest, że gospodarki narodowe w skali świata zmierzają do oparcia swojego funkcjonowania na modelu kapitalistycznym, którego filarami są wolność osobista i prywatna własność. Te zaś dwa filary nie znalazły, jak dotąd, lepszej formy organizacyjno-prawnej od korporacji⁶². Czyni to korporację przedmiotem adoracji w naukowej refleksji nad organizacjami i zarządzaniem nimi. Czyni ją też obiektem imitacji w innych gospodarkach, na co wskazują zdarzenia gospodarcze w krajach określanych jako BRIC (Brazylia, Rosja, Indie, Chiny)⁶³.

⁵⁵ Zob. np. J. F. Weston, K. S. Chung, S. E. Hoag, *Mergers, Restructuring and Corporate Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1990, chapter 11, s. 276–280; P. A. Gaughan, *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring*, Wiley, New York 2002, s. 291–293.

⁵⁶ Zob. np. K. Obłój, *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002, a także R. Piasecki, *Rozwój gospodarczy a globalizacja*, PWE, Warszawa 2003.

⁵⁷ Zob. np. E. Wine, *Helping the Poor via the Capital Markets*, „Investment Dealer’s Digest” 2005, 28 February, s. 12–13

⁵⁸ Zob. np. F. Fukuyama, *The End of History and the Last Man*, HarperCollins, New York 1992, s. 215 i 219–222 oraz S. Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Simon and Schuster, New York 1996, s. 31.

⁵⁹ K. Ohmae, *The Triad Power*, Free Press, New York 1985.

⁶⁰ Por. Ch. W. L. Hill, *International Business. Competing in the Global Marketplace. Postscript 2002*, McGraw-Hill, New York 2002, s. P5–P8.

⁶¹ Por. np. D. Landes, *The Wealth and Poverty of Nations*, Norton, New York 1998, chapter 27, s. 465–490, chapter 29, s. 512–524.

⁶² Zob. np. J. K. Galbraith, *The Economics of Innocent Fraud...*, s. 51.

⁶³ *Changing Patterns of Global Wealth*, „Economic Outlook” 2008, October, s. 19–31.

Układ i treść pracy

Praca składa się z sześciu rozdziałów. Zawierają one, kolejno, rozważania nad korporacją, rozważania nad architekturą, rozważania dotyczące ewolucji roli ludzi korporacji, jej klientów i partnerów biznesowych (korporacyjna triada) zakończone opisem modeli korporacyjnej architektury, w tym model architektury hologramu.

Rozdział pierwszy poświęcony jest wskazaniu na źródła nowożytnej koncepcji korporacji oraz sformułowaniu założenia, że korporacje posiadają swoisty kod genetyczny, który nakazuje im uzyskiwać nielimitowane: wielość, czas trwania, władzę nad zasobami oraz licencję. Dla realizacji wskazań kodu genetycznego korporacje posługują się, jako budulcem, pracą i kapitałem, które organizują wokół innych swoich zasobów. W dalszej części rozdział zawiera przegląd ewolucji korporacyjnych sposobów organizacji budulca w zmieniającym się otoczeniu społecznym i ekonomicznym. Poza tym wskazuje się na zjawisko korporacji klasy światowej, które ukształtowały swoje oblicze w toku ewolucyjnego rozwoju i które zarządzają głównie zasobami niematerialnymi, w tym wiedzą. Końcowa część rozdziału poświęcona jest wyodrębnieniu z grona interesariuszy korporacji triady ról, które pełnią ludzie uwikłani w korporacyjne zdarzenia.

Rozdział drugi zawiera rozważania nad wartością i użytecznością metafory architektury, obecnej w publikacjach w zakresie organizacji i zarządzania nimi. Z treści rozdziału wynika konkluzja, że architektura korporacji jest pojęciem znanym w literaturze o organizacjach i zarządzaniu nimi, używanym do opisu zasady organizującej, której zastosowanie powoduje zakreślenie korporacyjnej przestrzeni, w której dzieje się korporacyjne funkcjonowanie. Rozdział zawiera następnie opis sposobu rozumienia architektury korporacji, przyjętego w dalszej części książki. Omawia się w nim także elementy składowe architektury: przeznaczenie, materiały konstrukcyjne (tworzywa) i technologie towarzyszące, które łącznie określają styl architektury. Ostatnia część rozdziału poświęcona jest wyodrębnieniu dwóch stylów korporacyjnej architektury: architektury studni i architektury hologramu.

Kolejne trzy rozdziały pracy dotyczą analizy ewolucji postaw, zachowań i znaczenia dla korporacyjnego funkcjonowania triady interesariuszy, którzy pełnią nakładające się na siebie role pracowników, klientów i partnerów biznesowych.

Rozdział trzeci poświęcony jest ludziom, którzy w różnym stopniu i w różnych rolach uwikłani są w korporacyjne funkcjonowanie. Rozdział zawiera rozważania nad ewolucją roli ludzi w korporacji i wskazuje znaczenie między-

ludzkich relacji typu konsultant–klient. Z tego punktu widzenia omawia się w nim podział na treść i proces jako dwa możliwe podejścia do określania roli ludzi w korporacji. Dalsza część rozdziału poświęcona jest ewolucji roli kierownika od dominacji do służby na rzecz zespołu oraz ewolucji roli zarządu od sprawowania władzy do służby na rzecz interesariuszy. Ostatnia jego część poświęcona jest opisowi modelu gromadzenia kapitału społecznego. Znajduje się w niej opis sposobu funkcjonowania modelu przez powtarzający się cykl: komunikat fundamentalny – przywództwo – zespołowość – kultura organizacyjna – weryfikacja komunikatu fundamentalnego.

Rozdział czwarty przedstawia rozważania dotyczące ewolucji roli klienta w korporacji – od bezosobowego fragmentu rynku do współtwórcy korporacyjnych zdarzeń. Rozdział ten zawiera wskazanie, że ewolucja postaw klienckich spowodowała, iż każdy z ludzi uwikłanych w korporacyjne zdarzenia w dowolnej roli, jest jej klientem, który musi być traktowany indywidualnie. Druga i trzecia jego część poświęcone są, odpowiednio – analizie roli struktury organizacyjnej i procesu organizacyjnego w wyznaczaniu miejsca klienta w korporacji. Za tym stoi wprowadzone w tym rozdziale rozróżnienie na logikę struktury i logikę procesu jako – odpowiednio – dominujące cechy korporacyjnego projektu. Ostatnia część rozdziału odnosi się do czasu klienta w każdej jego klienckiej roli oraz sposobu zagospodarowania czasu przez korporację jako możliwej dyrektywy do budowy relacji.

W rozdziale piątym zawarte są rozważania dotyczące partnerów biznesowych, którzy towarzyszą korporacyjnym działaniom, a którymi są wszyscy zaangażowani w dostarczanie korporacji zasobów, którymi ona się posługuje w węzłach prowadzonej działalności (węzłach działań). Ten rozdział zawiera analizę udziału partnerów przez pryzmat cyklicznie obecnych w życiu korporacji problemów: podziału ról, podziału efektów i rodzajów sprawowanej kontroli oraz przez pryzmat kompetencji partnerów niezbędnych w korporacyjnym zarządzaniu. Dalsza jego część dotyczy relacji udzielania pomocy, w tym potrzebie pozostawienia własności problemu u klienta, potrzebie budowy relacji pomocy oraz roli powszechnej obecności relacji udzielania pomocy w korporacyjnym funkcjonowaniu. Ostatnia część rozdziału poświęcona jest randze procesu korporacyjnego uczenia się i potrzebie jego upowszechnienia.

Ostatni, szósty rozdział zawiera rozważania modelowe. Przyjęte w pierwszym rozdziale założenie o tworzywie (materiałach konstrukcyjnych) korporacyjnej budowli pozwala wyodrębnić osiem modelowych postaci architektury, które powstają ze złożenia w kolejnych konfiguracjach trzech z jego dychotomicznych rodzajów: struktura – proces; zadania – relacje; kontrola – autonomia. Treść rozdziału prowadzi do konkluzji, że architektura hologramu to nowy styl architektoniczny z powodu odmiennego w stosunku do pozostałych rozwiązań – jednocześnie – przeznaczenia, tworzywa oraz technologii towarzy-

szących. Końcową część rozdziału szóstego, a zarazem ostatnią część książki stanowi zakończenie, które wskazuje na realną możliwość zastosowania architektury hologramu do nakreślenia korporacyjnej przestrzeni, gdyż przeznaczenie, tworzywo i technologie towarzyszące – elementy składowe architektury, wypełniają cechy holograficznego projektu.

Chronologicznej zawartości poszczególnych rozdziałów, jako kryterium ich porządkowania, towarzyszy też inne kryterium. Oto każdy z rozdziałów zawiera konstrukcje intelektualne, które wspólnie prowadzą do wyodrębnienia modeli korporacyjnej architektury. Koncepcja kodu genetycznego wyjaśnia imperatyw wzrostu, który korporacje realizują z udziałem triady interesariuszy – wyodrębnionego ich zbioru, w którym ludzie mają odmienne interesy, ale wspólne cechy; wzrostu, który prowadzi do przekroczenia masy krytycznej – zbioru cech, które czynią firmy korporacjami klasy światowej. Tym konstrukcjom intelektualnym poświęcony jest rozdział pierwszy. Przychodzi wtedy czas na definicję (w rozdziale drugim) architektury korporacji. Składają się na nią: przeznaczenie (osiąganie celów lub zmierzanie w wyznaczonym kierunku), materiały konstrukcyjne (struktura – procesy; zadania – relacje; kontrola – autonomia) i technologie towarzyszące (na przykład Internet), a spójność ich doboru i współdziałania decyduje o stylu architektury. Dalsze konstrukcje intelektualne dotyczą cech charakterystycznych oraz wymagań lub zachowań każdej z grup korporacyjnej triady interesariuszy (odpowiednio w rozdziałach trzecim, czwartym i piątym). Spoiwem, który łączy ludzi triady w każdej z ról i wywołuje ich dobrowolne współdziałanie, jest komunikat fundamentalny, podstawa gromadzenia kapitału społecznego; za komunikatem fundamentalnym pojawiają się kolejno: przywództwo, zespołowość, kultura organizacyjna, a na koniec weryfikacja komunikatu. Skoro zaś ludzie korporacyjnej triady mają swoje cechy i wymagania, stają się istotne, czy są one spójne z regułami funkcjonowania korporacji: logiką struktury lub logiką procesu, bo rodzaj stosowanej logiki wpływa na zachowania organizacyjne triady interesariuszy; kolejną konstrukcją intelektualną rozdziału czwartego jest sposób obchodzenia się korporacji z czasem klienta – w każdej jego klienckiej roli – który określa zachowania interesariuszy. Spójność (lub brak spójności) komunikatów fundamentalnych z logiką funkcjonowania oraz sposobem zagospodarowania czasu oraz z innymi czynnikami wpływają na sposób rozwiązywania powtarzających się – przy każdej zmianie składu triady interesariuszy, korporacyjnych problemów organizacyjnych: ról, podziału efektów i kontroli, na których tle pojawia się koncepcja sieci relacji udzielania pomocy, której budowa jest potrzebą współczesnej korporacji. Zwieńczeniem zbioru koncepcji i konstrukcji organizacyjnych jest rozdział szósty – opis uwarunkowań sposobów funkcjonowania wyodrębnionych ośmiu modeli korporacyjnej architektury.

Rozdział 1. Korporacja

Wprowadzenie

Korporacja to przedsiębiorstwo w formie spółki kapitałowej, mogące uczestniczyć i odnosić sukcesy w procesach gospodarczych na równi z globalnymi konkurentami dzięki kompetencjom i innym zasobom, jakimi skutecznie dysponuje. Nie ma znaczenia wielkość firmy ani to, w jakim zakresie jest ona znana. Zupełnie inne cechy powodują, że korporacje występują jako byty relatywnie podobne. Mają one oto wspólny kod genetyczny – zestaw informacji, na których podstawie rozwijają się w nich procesy kształtujące repertuar zachowań i reakcji na zdarzenia. Ponadto, korporacje funkcjonują tylko dlatego, że tworzą je ludzie i wypełnione są ludźmi, interesariuszami, którzy odgrywają w nich różnorodne role. Cechą charakterystyczną w triadzie ról: pracownik – klient – partner biznesowy, jest to, że nierzadko ci sami aktorzy odgrywają wiele ról oraz to, że współczesna ich treść oddaliła się od pierwotnego ich rozumienia. Inaczej rzecz ujmując, wszyscy uczestnicy triady są ludźmi organizacji, ludźmi, dzięki którym ona funkcjonuje, którzy mogą w niej występować w dowolnej konfiguracji ról jako pracownicy, klienci oraz akcjonariusze.

Źródła problemu – kod genetyczny

Królowa Elżbieta powołała do życia protoplastę współczesnej korporacji ostatniego dnia roku 1599 przez nadanie statutu Kompanii Wschodnioindyjskiej. Przedsiębiorstwo miało się zająć stworzeniem zasad handlu z Indiami Wschodnimi: „działalność handlowa z Indiami [...] nie może być prowadzona inaczej, jak w formie akcji, wspólnie posiadanych i stanowiących jedność”¹. Pośród 215 inwestorów znaleźli się rycerze, starszyzna i kupcy, a między nimi księżę Cumberland oraz następca tronu, księżę Karol. Ten ostatni, następca

¹ W. Foster, *The East India Company*, vol. 1, Routledge, London 1933, s. 147. Przekładu na język polski fragmentów oryginalnych tekstów angielskich, cytowanych w niniejszej książce, dokonał J. S. Czarnecki.

tronu, zainwestował 6000 funtów z własnych funduszy². Król Jakub I, następca Elżbiety, zadeklarował, że: „monarchia [władza państwowa – przyp. J. S. Cz.] może dokonać przedłużenia swoich wpływów przez powołanie i udzielenie licencji na działalność niezależnemu podmiotowi. Była to całkowicie nowa idea. Stała się ona jednym z istotnych elementów korporacyjnego kodu genetycznego [...]”³.

Idea ta przetrwała do współczesności, a kod genetyczny korporacji nie uległ zmianie od chwili ich powstania. Składają się na niego cztery składniki korporacyjnego kodu genetycznego, które mogą osiągać nieograniczony (*unlimited*) wymiar: czas trwania, wielkość, władza (nad zasobami) i licencja (*freedom to what one wishes*)⁴.

Nie licząc korporacji, które utworzono na czas określony, ich czas życia jest nielimitowany, a jeśli, to wyłącznie bankructwem lub wchłonięciem przez inny podmiot. Amerykańskie korporacje powołane do życia w okresie wczesnego kapitalizmu, takie jak IBM, HP czy Ford trwają nadal – ich czas trwania przekroczył czas życia założycieli, a niekiedy także i rodzin założycieli. Wielkość korporacji wyraża się w wartościach finansowych, za którymi idą inne: firma RJR nabyła w roku 1989 firmę Nabisco za kwotę 25 mld US\$, firma Exxon-Mobil osiągnęła w lipcu 2007 roku wartość giełdową 508 mld US\$. Nie ma przy tym nic, co by wyznaczało granice wzrostu⁵. W tym samym roku uchwalono budżet Polski na rok 2008 w wysokości 308,9 mld zł. Nieograniczona władza nad zasobami nie musi dotyczyć zasobów własnych. Przykładowo, korporacja IBM powołała do życia partnerstwo z instytucjami nienastawionymi na zysk o nazwie World Community Grid, za którego pośrednictwem dowolna organizacja lub człowiek mogą powierzyć w użytkowanie nieużywane moce przetwarzania swoich komputerów. Tym samym, IBM oferuje w skali globalnej możliwość przyłączenia się do czegoś dużego⁶. Nieograniczona licencja obejmuje swobodę wprowadzania korporacji w obszary biznesu, w których dotąd nie była, tak jak to przykładowo zrobiła GE, kiedy nabyła stację telewizyjną NBC. Może jednak być odwrotnie. Po jednym ze spotkań zarządu, zarząd korporacji Philips Electronics zdecydował, że przedsiębiorstwo wycofuje się z biznesu półprze-

² E. Sainsbury, *A Calendar of the Court Minutes of the East India Company, 1655–1659*, Oxford Press, Oxford 1916, s. 115; zob. też R. A. G. Monks, *The New Global Investor*, Capstone, New York 2001, s. 19.

³ R. A. G. Monks, *The New Global Investor...*, s. 19.

⁴ R. Campbell, A. Skinner (eds.), *The Wealth of Nations*, Clarendon Press, Oxford 1976, chapter: A. Smith, s. 258.

⁵ R. A. G. Monks, *The New Global Investor...*, s. 30.

⁶ R. M. Kanter, *Transforming the Giant*, „Harvard Business Review” 2008, January.

wodników, ponieważ sobie tam nie radzi⁷. Każdy z elementów kodu genetycznego przybierać może wiele form⁸.

Kod genetyczny przetrwał do dzisiaj, a informacje w nim zawarte, tak jak informacje w kodzie genetycznym organizmów naturalnych, uruchamiają i ustanawiają sposoby rozwijania się białek⁹, budulca, którym dla korporacji są praca i kapitał. Korporacje posługują się tym budulcem w ciągłym procesie kreatywnych destrukcji¹⁰ – tworzenia użytecznej kombinacji zasobów, która rozpada się pod naporem nowej innowacyjnej ich kombinacji. Kreatywna destrukcja to działanie zgodne z imperatywem kodu genetycznego, nie zaś jego kształtowanie¹¹ czy też zmiana. Imperatyw kodu genetycznego każe im od momentu powstania: trwać, rosnąć, tworzyć kombinacje zasobów i przedstawiać na rynku oferty dostaw. Przez ponad czterysta lat w modelu tym nic się nie zmieniło oprócz tego, że u progu XXI wieku korporacje są wielkie i silne, a państwa – słabe¹²; „komitety polityczne amerykańskich korporacji składają dotacje dla kandydatów na wybieralne urzędy i stawiają potem w sytuacji konfliktu interesów legislatorów, którzy zostali wybrani”, a nadto „korporacje pełnią w stosunku do rządów i praw przez nie stanowionych rolę stracha na wróble”¹³.

Państwa traktują korporacje jako źródła dochodu z podatku, niekiedy dochodu od własności, zawsze jako miejsca przemiany ludzkiego geniuszu w bogactwo, a przy tym: „Celem przedsiębiorstwa biznesowego jest tworzenie wartości. [...] Jednym z powodów [sukcesu korporacji – przyp. J. S. Cz.] jest to, że ci, którzy ją tworzą, [...] wkładają do niej swoje zasoby dla własnych korzyści. Drugim powodem [sukcesu korporacji – przyp. J. S. Cz.] jest jej otwartość na konkurencję i innowacje”¹⁴.

⁷ J. W. Lorsch, R. C. Clark, *Leading from the Boardroom*, „Harvard Business Review” 2008, January.

⁸ R. A. G. Monks, N. Minov, *Power and Accountability*, HarperCollins, New York 1992.

⁹ T. Karp, *Transforming Organizations for Organic Growth*, „Journal of Change Management” 2006, vol. 6, no. 1, s. 9.

¹⁰ J. A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Row, New York 1942, s. 74–75.

¹¹ Por. K. Baskin, *Corporate DNA; Organizational Learning, Corporate Co-evolution*, „Emergence” 2000, vol. 2, no. 1, s. 34–49; R. Price, *Change: Innovation in the Corporate DNA*, „The Journal for Quality and Participation” 2006, summer, s. 4–8.

¹² J. M. Buchanan, R. D. Tollison, *The Theory of Public Choice: Political Applications of Economics*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI 1972.

¹³ Zob. R. A. G. Monks, N. Minov, *Power and Accountability*, HarperCollins, New York 1992, s. 103.

¹⁴ J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford, CA 2002, s. 9, 12.

Dwóm korporacyjnym białkom – składnikom korporacyjnego budulca – towarzyszą dwa strumienie myśli, które przenikają świat organizacji i zarządzania nimi. Pierwszy strumień to konieczne dla funkcjonowania organizacji ludzkie współdziałanie. Kluczowym pojęciem w tym strumieniu myśli jest, paradoksalnie, podział pracy. Drugi strumień, to niezbędny dla funkcjonowania organizacji kapitał. Kluczowym pojęciem w tym strumieniu myśli jest organizacja kapitału. W każdym z tych strumieni rozważania, w pewnym sensie, zatoczyły koło.

Podział pracy

Pierwszym źródłem myśli o podziale pracy było dzieło A. Smitha. Przedstawił on pomysł na podział pracy w sensie fizycznym. Linia produkcyjna składa się odtąd z ludzi, którzy kolejno wykonują czynności produkcyjne, które dokładnie odpowiadają fazom procesu produkcyjnego. Ta innowacja w projektowaniu procesów produkcyjnych stała się fundamentem fabrycznego sposobu produkcji i związanego z nim postępu cywilizacyjnego¹⁵. W ślad za tym, wskutek fayolowskiej innowacji pojawił się podział pracy pomiędzy poszczególne typy stanowisk – na przykład kierownicze i wykonawcze¹⁶. Fayolowska innowacja zachęciła dalej do tego, aby dokonać podziału pracy na innym poziomie organizacji, mianowicie wydzielić działy przedsiębiorstwa, które zajmowały się jedną z funkcji przedsiębiorstwa, a dalej funkcji zarządzania. Kolejny innowator na tej drodze, A. Sloan, przeniósł znaną zasadę w inne miejsce. Korporacja General Motors zastosowała zasadę podziału pracy ponownie do procesu produkcyjnego, a potem konsekwentnie do poszczególnych segmentów klientów rynkowych. Wskutek tej innowacji w firmie General Motors pojawiła się zasada, że poszczególne fragmenty przedsiębiorstwa produkują odrębne modele samochodów, a dalej, że inne fragmenty przedsiębiorstwa sprzedają odrębne modele samochodów: „samochód na każde pieniądze i przeznaczenie” (*a car for every purse and purpose*)¹⁷. Konsekwentne i wielokrotne zastosowanie tej samej zasady podziału pracy w różnych miejscach funkcjonowania firmy spowodowało pojawienie się dywizjonalnej formy przedsiębiorstwa¹⁸. Okazało się też, że poszczególne firmy potrafią zaoferować coś, czego nie potrafią inne,

¹⁵ D. S. Landes, *The Wealth and Poverty of Nations*, W. W. Norton & Co., New York 1998, s. 197–236.

¹⁶ W. J. Duncan, *Great Ideas in Management*, McMillan, New York 1926; zob. też L. M. Gilbreth, *The Psychology of Management*, McMillan, New York 1926; Ch. Babbage, *On the Economy of Machinery and Manufacturing*, Charles Knight, London 1835, s. 169–177.

¹⁷ A. D. Sloan, *My Years with General Motors*, Doubleday, New York 1964, s. 438.

¹⁸ *Ibidem*, s. 108, 181.

a jednocześnie realizują działania, w których lepsze efekty osiągają inne organizacje. Tym sposobem podział pracy spowodował, że pojawił się *outsourcing*¹⁹.

Prostota i łatwość upowszechnienia smithowskiej innowacji, to że jej zastosowanie przynosi nieodmiennie korzystny efekt wydajnościowy²⁰, spowodowały, że inżynierska wizja świata zdominowała strumień rozważań o podziale pracy i jego skutkach²¹. W ten oto sposób przeniesiono fabryczny sposób organizacji do szkół, szpitali i agencji rządowych²². Wielkość innowacji, obudowanej szczegółami przez twórców naukowych podstaw organizacji²³, polegała na możliwości wykorzystania rzesz nisko wykształconych i nisko wykwalifikowanych pracowników do tworzenia skomplikowanych produktów²⁴. Było to więc rozwiązanie odpowiednie do ówczesnego stanu wykształcenia i dobrobytu społeczeństwa. Od tamtego czasu zmieniły się jednak warunki. Ludzie stali się wykształceni, świadomi swojej wartości i pozycji, a nadto zasobni. Wywołało to zmiany w sposobie zastosowania zasady podziału pracy.

Przed wszystkim ekonomię skali zastąpiła ekonomia zasięgu²⁵. Oznacza ona odejście od podziału pracy, który przebiega wzdłuż produktów na taki, który dotyczy obszarów komplementarności produktów lub obszarów potrzeb klientów i realizuje się pomiędzy firmami, a nie wewnątrz jednej z nich. Przykładem są firmy Microsoft i Intel, a od niedawna firmy Apple i Intel²⁶. Podział pracy przebiega wewnątrz sieci firm, mniej zaś wewnątrz nich samych²⁷. Sieci aliansów korporacyjnych przynoszą efekt ekonomii skali i zasięgu połączony z szybkością²⁸. Pojedyncze firmy, które nie są połączone w sieci aliansów, mają trudności w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej opartej na ekonomii skali lub ekonomii zasięgu²⁹, tak jak to ma miejsce w firmach telefonii komórkowej³⁰.

¹⁹ R. A. Bettis, S. P. Bradley, G. Hamel, *Outsourcing and Industrial Decline*, „Academy of Management Executive” 1992, vol. 6, s. 7–22.

²⁰ A. Smith, *The Wealth of Nations*, Hardmondsworth, London 1974, s. 109–126.

²¹ W. J. Duncan, *Great Ideas...*

²² A. Toffler, *The Third Wave*, Bantam Books, William Morrow, New York 1990, chapter 4: *Breaking the Code*, s. 46–60.

²³ W. J. Duncan, *Great Ideas...*

²⁴ A. Toffler, *The Third Wave...*, chapter: *The Technicians of Power*, s. 61–68.

²⁵ D. Cohen, *Three Lectures on Post – Industrial Society*, MIT Press, Cambridge, MA 2009, s. 5–7; zob. też C. Shapiro, H. R. Varian, *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1998.

²⁶ C. Edwards, *Just What Apple Needs: Intel*, „Business Week Online” 2006, 1 September.

²⁷ C. Parolini, *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*, Wiley, New York 1999, s. 69.

²⁸ K. Ito, E. L. Rose, *An Emerging Structure of the Corporations*, „Multinational Business Review” 2004, vol. 12, no. 3, s. 63–83.

²⁹ M. T. Hanse, M. Nohria, *How to Build Collaborative Advantage*, „MIT Sloan Management Review” 2004, vol. 46, no. 1, s. 22–30; zob. H. K. Sabat, *Mobile Virtual Network Operators Drive Scale and Scope Economies*, „IIMB Management Review” 2004, vol. 16, no. 2, s. 5–19.

³⁰ M. T. Hanse, M. Nohria, *How to Build...*, s. 22–30; zob. H. K. Sabat, *Mobile Virtual...*, s. 5–19.

Podział pracy, zastosowany w dowolnym wymiarze w dowolnej organizacji, zawsze dotyczy ludzi. Z jednej bowiem strony powoduje psychiczne obciążenie monotonią wykonywanej pracy, a z drugiej odbiera plastyczność zasobu, jakim jest możliwa różnorodność kompetencyjna pojedynczego człowieka. Wyniknęły stąd zastrzeżenia co do uniwersalnej mocy podziału pracy. W odpowiedzi na nie powstały, między innymi, projekty brygadowego systemu pracy w kopalniach³¹ oraz gniazdowego systemu pracy w Volvo w Kalmarze³². Spowodowało to modyfikację w strumieniu myślenia o podziale pracy. Pojawiły się nowe pojęcia – rotacja zadań, poszerzanie pracy, wzbogacanie pracy czy ruchomy czas pracy³³, a dalej autonomiczne zespoły pracownicze. W tym czasie w Japonii ukształtował się zespołowy system pracy, w którym pracowników dobiera się na podstawie ich zdolności do pracy w zespole, nie zaś na podstawie doświadczenia produkcyjnego³⁴. Potęgą Toyoty – stąd „toyotyzacja”³⁵ korporacji – powstała na odmiennym podejściu do kwestii podziału pracy: „Droga Toyoty to ciągłe usprawnienia, poszukiwanie źródeł problemów, podejmowanie wyzwań, praca zespołowa, szacunek dla ludzi”³⁶.

Idea podziału pracy zatoczyła koło: współczesne korporacje powróciły do pojedynczego pracownika. Różnica polega jednak na odmiennych kryteriach. U podstaw idei podziału pracy znalazła się potrzeba skopiowania procesu technologicznego za pośrednictwem ludzkiej pracy. Obecnie u podstaw podziału pracy leżą indywidualne, zróżnicowane przecież, kompetencje pojedynczych ludzi i możliwość wykorzystania ich w sieci relacji z innym ludźmi o odmiennych kompetencjach. Dostosowanie umiejętności człowieka do projektu technicznego zamieniło się w wolność posiadania kompetencji, z których powstać może projekt techniczny.

³¹ E. Emery, E. L. Trist, *The Casual Texture of Organizational Environment*, „Human Relations” 1965, vol. 18, s. 21–32; F. E. Emery, *Socio-technical Systems*, [w:] C. W. Churchman, M. Verhulst (eds.), *Management Science. Models and Techniques*, Institute of Management Sciences (US), Proceedings of the 6th International Meeting, Paris, 7–11 September 1959, vol. 2, s. 83–97; E. L. Trist, K. W. Barmforth, *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting*, „Human Relations” 1951, vol. 4, no. 1, s. 6–24, 37–38, cyt. za: D. S. Pugh (ed.), *Organization Theory*, Penguin Modern Management Readings, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1975, s. 345–369.

³² W. B. Brown, D. J. Moberg, *Organization Theory and Management*, Wiley, New York 1980, s. 157.

³³ *Ibidem*, s. 134–176.

³⁴ B. McDougal, *The Thinking Man's Assembly Line*, „Canadian Business” 1991, vol. 64, no. 11, s. 40–44.

³⁵ D. Cohen, *Three Lectures...*, s. 16

³⁶ *Inculcating Culture*, „Economist” 2006, 19 January, s. 11; J. K. Liker, J. M. Morgan, *The Toyota Way in Services: The Case of Lean Production Development*, „Academy of Management Perspectives” 2006, vol. 20, no. 2, s. 5–20.

Odmienny sposób rozumienia podziału pracy stawia jednak wyzwania przed treścią pracy menedżerskiej – zanikła możliwość orzekania, co jest prawdą, zanikła wyłączność prawa do podejmowania decyzji, zanikło uprawnienie do wydawania poleceń. Pojawiła się potrzeba trzech kompetencji menedżerskich: wizualizacji problemów, komunikacji oraz inteligencji emocjonalnej. Zanikły dominujące cechy organizacji, w której podział pracy reprezentowany jest przez zakres czynności: stałość miejsca wykonywania operacji, powtarzalność zadań technicznych, relatywna stabilność zespołu, fizyczny kontakt członków zespołu oraz jednokulturowość. Podział pracy określany jest przez kompetencje, których potrzebę wyznaczają: zmienność zadań, odległość miejsc wykonania zadań, osobista nieznajomość członków zespołu, wirtualne otoczenie zadaniowe zjawiska i zdarzenia, wielokulturowość składu zespołów.

Organizacja kapitału

Drugi strumień myśli dotyczy organizacji kapitału. Ludzie, inspirowani wewnętrzną wizją, podejmują działalność gospodarczą. Umieją coś, co wydaje im się cenne; oferują coś, czego inni potrzebują – inspirują uczestnictwo w wymianie. Tworzą do tego organizację gospodarczą o dowolnej formie, choćby w formie specjalizacji własnego gospodarstwa domowego. Potem organizacja przechodzi przez kolejne fazy i kryzysy swojego wzrostu³⁷. W istocie chodzi tu o dwa pojęcia: „wzrost” i „rozwój”: „Wzrost to zmiana w wielkości organizacji mierzonej liczbą jej członków i pracowników, rozwój to zmiany zachodzące z wiekiem organizacji”³⁸. Przedsiębiorca zwykle rozwija firmę, bo jeśli nie będzie ona rosła w tempie przynajmniej takim samym, jak tempo wzrostu branży, to z niej wypadnie; przesunie się do innej (branży, grupy strategicznej), w której obowiązują nie tylko odmienne sposoby konkurowania, ale też odmienne stopy zwrotu z inwestycji. Rozwój wymaga jednak kapitału³⁹, a jego pozyskiwanie

³⁷ R. E. Quinn, K. Cameron, *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science” 1983, vol. 29, s. 33–51; L. E. Greiner, *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review” 1972, July–August, s. 37–46.

³⁸ W. H. Starbuck, *Organizational Growth and Development*, [w:] idem (ed.), *Organizational Growth and Development*, Penguin Modern Management Readings, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1971, s. 11; zob. też R. L. Ackoff, *The Corporation as a Community, Not As a Corpus*, „Reflections” 2002, vol. 4, no. 1, s. 14–21.

³⁹ E. Domańska, *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986, s. 29–31.

popycha w kierunku korporacyjnej formy przedsiębiorstwa⁴⁰. Z takim problemem spotkała się każda ze znanych dzisiaj firm: Apple, który skorzystał z funduszu *joint venture*, Amazon, który sięgnął do oferty publicznej jako źródła finansowania, Pixar, który wykorzystał kapitał Disneya oraz Intel, który przez blisko dziesięć lat nie wypłacał dywidendy akcjonariuszom. Każda droga prowadzi do korporacji i w świecie ustabilizowanej infrastruktury rynków kapitałowych wydaje się łatwa⁴¹.

To jednak wczesna (historycznie) potrzeba kapitału przyniosła cztery innowacje, istotne z punktu widzenia kapitałowej infrastruktury. Pierwszą innowacją było pojawienie się instytucji spółki kapitałowej w XVI wieku i w XIX wieku w Stanach Zjednoczonych. W pierwszym przypadku motorem napędzającym stała się potrzeba rozwoju handlu z odległymi rejonami świata i, związane z tym, oczekiwanie dochodów dla korony. W drugim przypadku motorem napędzającym stała się budowa kolei transamerykańskiej, a zaraz po tym budowa imperiów naftowych.

Innowacja w postaci spółki niesie ze sobą drugą innowację, tym razem o charakterze społecznym. Dokonuje się oddzielenie własności od przedsiębiorcy oraz oddzielenie własności od zarządzania.

Oddzielenie własności od przedsiębiorcy przejawia się w tym, że akcjonariusz nie tylko kupuje spółkę, ale wzbogaca ją kapitałowo przez zakup dowolnie małych kwantów kapitału. Proces taki, powtórzony wielokrotnie, powoduje, że kwanty te złożą się na pożądaną przez spółkę wielkość kapitału, którego będzie ona – spółka – właścicielem. Akcjonariusz zaś staje się właścicielem tytułu prawnego do uprawnień przypisanych do papieru wartościowego i nie ma nic wspólnego z własnością zasobów spółki⁴². To spółka ma Nielimitowaną władzę nad zasobami.

Oddzielenie własności od zarządzania przejawia się w tym, że akcjonariusze powołują zarząd do kierowania sprawami spółki. W zamian oczekują, że uprawnienia przybiorą realną formę wypłaty dywidendy. Wyrazem tej zasady jest akcja uprzywilejowana, która przynosi właścicielowi dochód pewny o określonej wysokości w zamian za rezygnację z innych uprawnień, na przykład uczestnictwa w budowie strategii firmy. Znaczna część rodziny Fordów posiadała wyłącznie akcje uprzywilejowane.

⁴⁰ S. M. Oster, *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, Boston, MA 1994, s. 80–97.

⁴¹ J. K. Galbraith, *The Affluent Society*, Houghton Mifflin, New York 1976, s. 104–106; idem, *The Economics of Innocent Fraud: Truth for Our Time*, Houghton Mifflin, New York 2004, chapter 9: *The Elegant Escape From Reality*, s. 43–48.

⁴² B. Graham, *The Intelligent Investor*, HarperCollins, New York 2003, s. 168–187.

Trzecią innowacją, związaną z istnieniem spółki kapitałowej, jest skierowanie oferty nabycia akcji do masowego akcjonariusza. W świecie indywidualnych przedsiębiorców, oferty kierowane były do innych przedsiębiorców, inaczej – do względnie zamkniętego grona inwestorów kwalifikowanych, to jest takich, którzy byli w stanie samodzielnie ocenić ryzyko. Logika takiego postępowania jest oczywista: przedsiębiorcy początkowo zajmują się analizą własnego przedsiębiorstwa, aby następnie skupić swoje wysiłki na poszukiwaniu kapitału. Następnie, w coraz większym stopniu zajmują się obrotem kapitału jako – jednocześnie – jego dostawcy i odbiorcy, żeby wreszcie poświęcić się wyłącznie szacowaniu ryzyka związanego z obrotem kapitału. W ostatniej z wymienionych faz przedsiębiorca zmienia zakres i obszar swojej działalności – zajmuje się, tak jak przykładowy Warren Buffet czy Steve Wozniak, wyłącznie szacowaniem ryzyka⁴³. Oddzielenie własności od przedsiębiorcy i własności od zarządzania uwypuklają się z biegiem czasu.

Przedsiębiorcy, choć zasobni, są organizatorami kapitału, tymczasem podstawowa masa pieniędzy, które mogą stać się kapitałem, znajduje się w rękach ludzi, którzy żyją z pracy własnej, a przy tym zgromadzili oszczędności. Te kwoty, te kwanty, tworzą znaczące kapitały. Zatem kwalifikowanego inwestora zastąpił masowy (indywidualny). W tym miejscu pojawia się czwarta z innowacji kapitałowej infrastruktury: giełda papierów wartościowych. Dzięki niej masowy akcjonariusz może w każdej chwili z łatwością kupić lub zbyć akcje, których jest właścicielem, a tym samym zmienić poziom ryzyka lub poziom własnej płynności finansowej⁴⁴. Za pomocą giełdy, spółki (a ściślej tytułu własności do nich) zmieniają właścicieli z szybkością myśli. W wyniku tych transakcji akcjonariusze mogą się bogacić (lub bankrutować) przez obrót akcjami firmy, której nigdy nie widzieli i nigdy nie zobaczą. Nie zobaczą nawet papieru wartościowego (akcji), którym obracają, bo transakcje przebiegają w postaci elektronicznej, a akcje występują jedynie jako ślady zapisane w pamięci komputerów, które ze sobą współpracują w sieci⁴⁵.

Innowacja masowego akcjonariusza spowodowała tyle, że przez jakiś czas miliony akcji znajdowały się w rękach milionów anonimowych akcjonariuszy. Szczególnym przypadkiem takiego rynku jest zjawisko określane jako „społeczny kapitalizm” (*public capitalism*)⁴⁶: za wzrost i rozwój spółki odpowiedzialne są

⁴³ R. G. Hagstrom, *The Warren Buffett Way*, Wiley, New York 2005, chapter 11: *The Psychology of Money*, s. 157–187, a także przedmowa W. Buffetta do książki B. Grahama, *The Intelligent Investor...*, s. ix–xi.

⁴⁴ G. A. Fontanills, *The Stock Market Course*, Wiley, New York–Toronto 2001, chapter 13: *The Path to Trading Success*, s. 381–392.

⁴⁵ B. Graham, *The Intelligent Investor...*, s. 48–57.

⁴⁶ T. J. Kenner, *Promotion of Employee Ownership Through Public Policy: The British Example*, „Journal of Economic Issues” 1993, vol. 27, no. 3, s. 825–845.

osoby (zarząd), które nie mają nic wspólnego z jej własnością; z efektów zaś (pozytywnych, ale i negatywnych) jej funkcjonowania mają korzystać osoby (akcjonariusze), które w istocie nie mają żadnego wpływu na zarządzanie. Pojawiła się korporacja we współczesnej formie: firma z kapitałem zgromadzonym pośród masy bezimiennych akcjonariuszy⁴⁷, nieodmiennie wystawiona na sprzedaż na korporacyjnym rynku zasobów i licencji⁴⁸. Firma nielimitowana pod względem czasu trwania, wielkości, władzy nad zasobami i licencji.

A jednak instytucja spółki kapitałowej zatoczyła koło, powróciła ze swoją ofertą do względnie zamkniętego grona inwestorów. We wczesnym, nieformalnym klubie przedsiębiorców spółka kapitałowa oferowała możliwości inwestycji uczestnikom równym sobie lub prawie równym z punktu widzenia statusu społecznego, zasobności, doświadczenia biznesowego i możliwości oceny ryzyka. W świecie rozwiniętych i ustabilizowanych instytucji rynku kapitałowego spółka oferowała takie możliwości odbiorcy masowemu: nie tak zasobnemu, a do tego bezimiennemu inwestorowi. W świecie biznesu szybkiego jak myśl⁴⁹, w którym rynek kapitałowy funkcjonuje bez przerwy⁵⁰, gdzie czas gromadzenia kapitału odgrywa znaczącą rolę, korporacja powróciła ze swoją ofertą do grona kwalifikowanych inwestorów, zwanych też poinformowanymi inwestorami⁵¹, to jest wróciła do takich inwestorów, którzy nie potrzebują wielu szczegółowych informacji, aby oszacować ryzyko inwestycji⁵². Pierwszy rodzaj poinformowanego inwestora to inna korporacja, która potrafi ocenić zalety oferty kompetencji i innych zasobów przedsiębiorstwa lub jego części – takie transakcje są powszechne, a nie mniej powszechną walutą ekwiwalentnej wymiany są papiery wartościowe, akcje korporacji⁵³. Drugi rodzaj poinformowanego inwestora, który inwestuje w korporacje poprzez giełdę, są fundusze emerytalne i fundusze inwestycyjne, które występują na rynku jako kwalifikowani inwestorzy, a zarazem reprezentanci licznych grup akcjonariuszy⁵⁴.

⁴⁷ J. K. Galbraith, *The Economics of Innocent Fraud...*, chapter 9, s. 43–48.

⁴⁸ K. Jensen, *Eclipse of the Public American Corporation*, „Harvard Business Review” 1989, September–October, s. 61–75.

⁴⁹ T. M. La Porte, *Contingencies and Communications in Cyberspace: The World Wide Web and Non-Hierarchical Coordination*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 1999, vol. 7, no. 4, s. 215–224.

⁵⁰ M. H. Peak, *The Market Never Sleeps*, „Management Review” 1990, vol. 17, no. 11, s. 1.

⁵¹ G. A. Fontanils, *The Stock Market...*, chapter 13, s. 381–392.

⁵² B. Graham, *The Intelligent Investor...*, s. 48–57.

⁵³ A. Rappaport, *10 Ways to Create Shareholder Value*, „Harvard Business Review” 2006, September, s. 66–77.

⁵⁴ P. F. Drucker, *Reckoning With the Pension Fund Revolution*, „Harvard Business Review” 1991, March–April, s. 316–318.

Współczesna korporacja

Na zewnątrz firmy rozwija się rynek kapitałowy wraz z jego instytucjami, a konkurenci korzystają z jego dobrodziejstw dla trwania, wzrostu, budowy kombinacji zasobów i przedstawiania rynkowej oferty. To swoista gra, w której można tylko uczestniczyć albo w ogóle nie uczestniczyć; jeśli jest się przedsiębiorcą, nie ma takiego wyboru, jeśli jest się korporacją, to obowiązek. Tym bardziej że w miarę upowszechniania się kapitałowych rozwiązań znajdują one swoje odzwierciedlenie w systemie prawnym, finansowym i podatkowym. Imperatyw wzrostu jest zarazem imperatywem spółki kapitałowej. W strukturze własnego czasu przedsiębiorca musi go coraz więcej poświęcić na analizę opcji kapitałowych, a potem na ich obsługę; korporacja musi do tego powołać technostrukturę. Oznacza to tyle, że coraz mniej uwagi poświęca się temu, co niegdyś było podstawą – na przykład produkcji czy kontroli jakości produktu.

Korporacja zatem to forma przedsiębiorstwa, które może uczestniczyć w globalnych procesach konkurencji – ze względu na swoją wielkość, możliwość oddziaływania i obszar, w którym prowadzi operacje. To, dalej, przedsiębiorstwo, które realizuje imperatyw wzrostu i ma dostęp do infrastruktury rynku kapitałowego. Na koniec to firma, która z punktu widzenia podziału pracy ma jakąś ofertę dla innych korporacji i może uczestniczyć w łańcuchu wartości.

Świat korporacji okazuje się jednak względnie zamknięty. Każde przedsiębiorstwo o korporacyjnej formie wyposażone jest w taki sam kod genetyczny. Nie wszystkie jednak firmy mogą jednocześnie: być spółką kapitałową, uczestniczyć i odnosić sukcesy w procesach gospodarczych na równi z globalnymi konkurentami z powodu kompetencji i innych zasobów, jakimi skutecznie dysponują. Nie wszystkie mogą, bo to już nie różnica kodu genetycznego, ale profesjonalizmu. Takie są wyłącznie korporacje, które weszły do klubu korporacji klasy światowej i tam zostały. Uzyskanie takiej pozycji wymagało jednak wysiłku, którego zwieńczeniem było przekroczenie w procesach rozwojowych punktu masy krytycznej.

Masa krytyczna

Korporacja to forma organizacyjno-prawna przyjęta dla przedsiębiorstw. Upowszechniła się jako forma funkcjonowania firm znanych w globalnym świecie jako synonimy sukcesu. Tymczasem nieliczne tylko spośród korporacji wyznaczają standardy funkcjonowania. Te, które to czynią, należą do klasy korporacji klasy światowej.

Globalizacja nie jest kwestią wyboru, jest zbiorem faktów zewnętrznych dla każdej z firm, które wyznaczają reguły zachowań. Powszechna obecność Internetu przynosi taki skutek, że każda organizacja o ambicjach ponadlokalnych automatycznie, bez względu na swoją wolę, istnieje na rynku globalnym. Istnienie jednak nie dla każdego oznacza uczestnictwo w konkurencji pomiędzy sobie równymi.

Konkurencja wymaga wysiłku, a ciągłe w niej uczestnictwo przynosi coraz mniejsze efekty. Firmy zmierzają więc o tego, aby być równym pomiędzy równymi – na przykład pod względem produktu, kosztu, zasięgu oddziaływania. Przy okazji upodabniają się do siebie, tworzą konkurencyjne klastry⁵⁵. Z formalnoprawnego punktu widzenia powołanie do życia korporacji jest zdarzeniem banalnym. A jednak pośród grona korporacji, które wypełniają kryteria formy organizacyjno-prawnej, znajduje się taka ich grupa o wspólnych cechach⁵⁶, którą określa się jako korporacje klasy światowej. Korporacje – członkowie elity korporacji klasy światowej, w przeciwieństwie do innych firm o korporacyjnej formie organizacyjno-prawnej, przekroczyły poziom masy krytycznej⁵⁷. Metafora masy krytycznej pochodzi z fizyki i oznacza, że atomy nie są w stanie utrzymać swojej względnej bezwładności siłą własnego przyciągania, a wtedy rozpoczyna się reakcja łańcuchowa, której nie można zatrzymać. Podobne procesy występują w wielu miejscach w przyrodzie i gospodarce⁵⁸. W odniesieniu do korporacji, masa krytyczna oznacza, że przekroczenie pewnego progu w rozwoju uniemożliwia cofnięcie się do wcześniejszego etapu.

Grono korporacji klasy światowej jest – w relacji do wszystkich organizacji, które określić można jako korporacje – względnie nieliczne. Charakteryzują się tym, że rozwiązały podstawowe problemy operacyjne w sposób systemowy i doprowadziły te rozwiązania do poziomu rutynizacji. W tym sensie rozwiązań nie można cofnąć; ewentualna zmiana musiałaby dotyczyć fundamentalnych przemian systemowych. Równość korporacji klasy światowej, która pozwala im stać się członkiem klubu korporacji klasy światowej, zaczyna się po przekroczeniu progu masy krytycznej, rutynizacji: produktu i technologii, motywacji, jakości, kapitału oraz kompetencji zarządu.

⁵⁵ Zob. A. Grove, *Churning Things Up*, „Fortune” 2003, no. 15, s. 59–61; P. Ghemawat, D. J. Collis, G. P. Pisano, J. W. Rivkin, *Strategy and the Business Landscape*, Addison-Wesley, Readings, MA 1999, s. 83.

⁵⁶ Zob. np. J. Pfeffer, *Seven Practices of Successful Organizations*, „California Management Review” 1998, vol. 42, no. 2, s. 96–124.

⁵⁷ Zob. np. P. Ball, *Critical Mass: How One Things Lead to Another*, Farrar, Straus & Giroux, New York 2004, chapter 3: *The Law of Large Numbers. Regularities from Randomness*, s. 48–79.

⁵⁸ P. Mylnik, M. A. Vonderembse, S. S. Rao, B. J. Bhatt, *World Class Manufacturing: Blueprint for Success*, „Journal of Business and Management” 2005, vol. 11, s. 7–24.

Produkt i technologia

Masa krytyczna produktu i technologii jest związana z prowadzonymi przez korporację operacjami. Kolejne ich produkty (usługi) stają się globalne⁵⁹. To jednak nie takie proste – branża staje się globalna, gdy firma ma globalny dostęp do konsumentów i *vice versa*. Piwo zawsze było produktem lokalnym. Dopiero powszechne wykorzystanie pasteryzacji pozwoliło piwu przekroczyć granice lokalności. W latach trzydziestych Heineken rozpoczął eksport piwa do Stanów Zjednoczonych. Uplasowanie marki na rynku zajęło jednak kilkanaście lat, jako że konsumentami napoju byli wyłącznie holenderscy emigranci; pozostałym było obojętne, jakie piwo piją, jeśli to nie było to, które pili dawniej w domu. Potem jednak spełnił się drugi warunek – nastąpiła konwergencja wyborów konsumentów. Globalne oddziaływanie wymaga dalej, aby dostawca był w stanie posłużyć się na rynku zasobami intelektualnymi, takimi jak: marka, znani ludzie, umiejętności i relacje. Heineken wykorzystywał do tego wysoką i szanowaną pozycję społeczną holenderskich emigrantów. Dla odmiany Coca-Cola stała się globalnym produktem, niesiona przez świat razem ze sztandarami wyzwolenia. Globalizacja wymaga wreszcie, aby uczestnicy branży byli wyspecjalizowani w pojedynczym aspekcie tworzenia wartości. Piwo stało się produktem globalnym między innymi i dlatego, że wśród uczestników branży są tacy, którzy specjalizują się w procesach produkcyjnych, w sieciach logistycznych lub projektowaniu smaku. Istotne jest, że uczestnicy branży wzajemnie udostępniają swoje kompetencje. Gdyby tak nie było, każdy musiałby przejść tę samą co skazany na samotność Heineken, kilkunastoletnią ścieżkę.

Ze względu na wszystkie te okoliczności pojawia się pierwsza transza masy krytycznej. Oto kreacja, projektowanie, wytwarzanie, pozycjonowanie i sprzedaż produktu stają się w tych firmach rutynami korporacyjnymi⁶⁰, a jeśli stać się nie mogą, powierzane są tym, którzy te rutyny sprawniej realizują (*outsourcing*)⁶¹. Oznacza to, że kadra korporacyjna posługuje się zgromadzonymi aktywami materialnymi i niematerialnymi z absolutną biegłością, a kontrola

⁵⁹ Zob. M. Ahauer, Ch. De Mahieu, Ph. Eykerman, M. Graham, *A New Formula for European Chemicals*, „McKinsey Quarterly” 1992, vol. 2, s. 28–37; R. Benson-Armer, J. Leibowitz, D. Ramachandran, *Global Beer: What's on Tap*, „McKinsey Quarterly” 1999, vol. 1, s. 111–121 oraz D. A. Beck, J. N. Fraser, A. C. Reuter-Demenech, P. Sidebottom, *Personal Financing Goes Global*, „McKinsey Quarterly” 1999, vol. 2, s. 38–47.

⁶⁰ Zob. R. Benson-Armer, J. Leibowitz, D. Ramachandran, *Global Beer...*, s. 116; M. Treacy, F. Wieserma, *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, Readings, MA 1995, chapter 8: *The Discipline of Customer Intimacy*, s. 119–137.

⁶¹ D. Cohen, *Three Lectures...*, s. 49.

wewnątrz korporacji dotyczy nieomal wyłącznie zaangażowanego stopnia profesjonalizmu⁶².

Praktyczna konsekwencja spełnienia przez korporację pierwszego warunku masy krytycznej polega na tym, że ludzie korporacji w żadnym jej miejscu nie zajmują się gaszeniem pożarów⁶³. Z drugiej jednak strony perfekcja produkcyjna nie musi oznaczać poprawy innych parametrów funkcjonowania organizacji⁶⁴, a tym samym sama doskonałość produkcyjna nie wystarcza do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej.

Motywacja

Masa krytyczna motywacji związana jest z zastąpieniem motywacji zewnętrznej wewnętrzną – motywacja jest w każdym z pracowników, korporacja jedynie dostarcza powodów do jej uruchomienia⁶⁵. Tym samym, punkt ciężkości w motywacji przeniósł się z czynników materialnych na pozamaterialne⁶⁶. Te ostatnie przybierają dotąd nieznane formy, takie jak, przykładowo roczny płatny urlop na kształcenie kompetencji. Ludzie są członkami tych, a nie innych organizacji z klasy światowych producentów z własnego wyboru⁶⁷. Paradoksalnie, choć ludzie poszukują pracy, to jednocześnie korporacje od dawna poszukują pracowników, a następnie czynią wysiłki, żeby ich utrzymać; w tej drugiej kwestii liczą się przede wszystkim czynniki pozamaterialne, w szczególności korporacyjna umiejętność budowy relacji⁶⁸. Z drugiej strony uległy zmianie

⁶² Zob. np. D. Miller, *The Architecture of Simplicity*, „Academy of Management Review” 1993, vol. 18, no. 1, s. 118–138.

⁶³ Zob. też J. A. Pearce II, R. B. Robinson Jr., *Strategic Management*, 7 ed., McGraw-Hill, Irwin, Boston, MA 2000, s. 460.

⁶⁴ Zob. np. R. F. Zamutto, E. J. O'Connor, *Gaining Advanced Manufacturing Technologies Benefits: The Roles of Organizational Design and Culture*, „Academy of Management Review” 1992, vol. 17, no. 4, s. 701–728; por. też C. A. Voss, *Success and Failures in Advanced Manufacturing Technology*, „International Journal of Technology Management” 1988, vol. 3, s. 285–287.

⁶⁵ D. A. Whetten, K. S. Cameron, *Developing Management Skills*, 7 ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, s. 331

⁶⁶ Zob. np. E. Aronson, *Dissonance, Hypocrisy and Self-Concept*, chapter 16, [w:] idem (ed.), *Readings About the Social Animal*, 8 ed., Worth, New York 1999.

⁶⁷ Zob. Y. Cohen, J. Pfeffer, *Organizational Hiring Standards*, „Administrative Science Quarterly” 1986, vol. 31, s. 1–24; E. G. Chambers, M. Foudlon, H. Handfield-Jones, S. M. Hankin, E. G. Michaels III, *The War for Talent*, „McKinsey Quarterly” 1998, vol. 3, s. 44–57; I. T. Kay, M. Shelton, *The People Problem in Mergers*, „McKinsey Quarterly” 2000, vol. 4, s. 26–37 oraz J. Pfeffer, *Seven Practices...*, s. 100–104.

⁶⁸ B. E. Becker, M. A. Huselid, R. W. Beatty, *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*, Harvard Business Press, Boston, MA 2009, chapter 5.

kryteria naboru i oceny pracownika. Korporacje światowej klasy zatrudniają ludzi na podstawie kryteriów, które inni uznają za pomocnicze: otwartości komunikacyjnej, umiejętności uczenia się, zdolności do pracy w zespole⁶⁹. Takie kryteria doboru pozwalają na zatrudnianie ludzi o kwalifikacjach szczególnie niskich (niewykwalifikowanych) lub szczególnie wysokich (przekwalifikowanych); tych pierwszych – do nauczania ich korporacyjnych norm i zwyczajów, tych drugich jako generalistów. Jeśli kandydat spełnia progowe wymagania profesjonalizmu i wykazuje entuzjazm w tym, co robi, resztę nauczy się od zespołu, w którym będzie pracował, a zespół nauczy się czegoś nowego od niego. Taki pracownik pozostanie w korporacji na dłużej, pozostali odejdą. Takie zasady polityki kadrowej obecne są w firmach Nucor i Wal-Mart, które – choć są korporacjami klasy światowej – z wyboru prowadzą operacje na prowincji i z wyboru zatrudniają lokalną kadrę. Politykę (względnie) masowego zatrudniania i zwalniania na podobnych zasadach prowadzi też Nordstrom; niegdyś przodował pod tym względem Arthur Andersen. Formalne kwalifikacje zawodowe (profesjonalne) są wtórnym kryterium naboru – co nie znaczy, że próg jest niski, raczej przeciwnie⁷⁰. Jest przy tym oczywiste, że jednym z powodów, dla których ludzie podejmują pracę, jest nadal potrzeba utrzymania siebie i rodziny oraz realizacji materialnych aspiracji.

Praktyczna konsekwencja spełnienia przez korporację warunku drugiej masy krytycznej polega na tym, że członkowie organizacji poszukują przede wszystkim relacji wzajemnych, a nie szans na przeżycie – to bowiem, dzięki zatrudnieniu w korporacji, mają gwarantowane⁷¹. Na przykład system wynagrodzeń Nucor zbudowany jest tak, że w okresach dekonunktury wynagrodzenia zmniejszają się o 40–60%; dotyczy to w większym stopniu kadry kierowniczej, w mniejszym pozostałych pracowników. Nawet jednak taki poziom zmniejszenia wynagrodzeń nie prowadzi do zubożenia – dochody są po prostu przejściowo mniejsze.

Jakość

Masa krytyczna jakości związana jest z niewymuszonym, naturalnym jej zachowaniem w każdym miejscu dziania się korporacyjnych zdarzeń. Jednym ze sposobów postrzegania jakości są parametry produktu⁷². Wskazuje się tu na

⁶⁹ Zob. np. J. Pfeffer, *Seven Practices...*, s. 96–124; idem, *Competitive Advantage Through People*, „California Management Review” 1994, winter, s. 9–28.

⁷⁰ Zob. J. Pfeffer, *Seven Practices...*, s. 96–100; idem, *Competitive Advantage...*, s. 9–28; J. C. Collins, J. I. Porras, *Built to Last*, HarperCollins, New York 2004, s. 115–122.

⁷¹ Zob. P. Ghemawat, D. J. Collis, G. P. Pisano, J. W. Rivkin, *Strategy and the Business...*, s. 10–18.

⁷² H. Takeuchi, J. A. Quelch, *Quality Is More Than Making a Good Product*, „Harvard Business Review” 1983, July–August, s. 139–145.

doskonałą realizację⁷³, najlepszy surowiec⁷⁴, staranność, z jaką produkt wytworzono⁷⁵, szczególne cechy użytkowe produktu⁷⁶, bezpieczeństwo użytkowania⁷⁷ czy zgodność z normami⁷⁸. Innym sposobem jest wskazywanie na jakość jako cenną wartość podzielaną przez pracowników⁷⁹ lub jakość jako cenną wartość korporacyjną. O ile przykładowy Cadillac wskazuje na jakość techniczną produktu, o tyle firma Kelly Services optyuje za usprawnieniem jakości poprzez działania swoich pracowników, którzy są przywiązani do jakości procesów, pomiaru i ciągłych usprawnień⁸⁰. Stanowiska te reprezentują punkt widzenia na jakość producenta, dostawcy.

Jakość tymczasem jest w oczach klienta, a problem polega na tym, że producenci uzyskują poprawne odpowiedzi na niepoprawne pytania⁸¹. K. Ohmae, P. Drucker i T. Levitt opisują, każdy na swój sposób, to samo zjawisko, które T. Levitt określa jako *marketing myopia*. Jest to rodzaj samosprawdzającej się przepowiedni: producent pyta klienta, czy cechy, które umiejscowił w produkcie, są dobre i czy trzeba je wzmocnić, klient odpowiada, na ogół, że dobre i że trzeba, co producent czyni z odpowiednią dozą staranności, a następnie historia się powtarza. Każdy z przywołanych autorów pokazuje skutki tej korporacyjnej troski o jakość: sprzedaż nie rośnie albo udział w rynku się zmniejsza.

⁷³ C. W. Hart, *Power of Unconditional Service Guarantees*, „Harvard Business Review” 1988, July–August, s. 54–61; F. F. Reichheld, W. E. Sasser, *Zero Defections: Quality Comes to Service*, „Harvard Business Review” 1990, September–October, s. 105–111; J. M. Juran, *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality Into Goods and Services*, Juran Institute, New York 1992; J. R. Evans, W. M. Lindsay, *The Management and Control of Quality*, South Western Thomson Learning, Stamford, CT 2002, s. 49–57.

⁷⁴ Zob. np. J. E. Ross, *Total Quality Management*, CRC Press, Boca Raton, FL 1999, s. 34, 191.

⁷⁵ Zob. np. *ibidem*, s. 87.

⁷⁶ *Ibidem*, s. 87, 108.

⁷⁷ Zob. J. M. Juran, *Juran on Quality...*, s. 78–97, 123.

⁷⁸ J. E. Ross, *Total Quality...*, s. 398; K. B. Clark, T. Fujimoto, *The Power of Product Integrity*, [w:] *Unconditional Quality*, Harvard Business Review Paperback Series 1991, s. 34–41; J. G. Suarez, *Three Experts On Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*, TQLO Publication 1992, July; D. A. Garvin, A. March, *The View of Deming, Juran and Crosby*, [w:] *Unconditional Quality...*, s. 17–29.

⁷⁹ Zob. np. J. M. Juran, *Juran on Quality...*, s. 27; T. W. Firnstahl, *My Employees Are My Service Guarantee*, [w:] *Unconditional Quality...*, s. 111–115.

⁸⁰ Zob. J. Abrahams, *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*, Ten Speed Press, Berkeley, CA 1999, s. 273.

⁸¹ Zob. K. Ohmae, *Getting Back to Strategy*, [w:] *The State of Strategy*, Harvard Business Review Paperback Series 1991, s. 77–90; P. Drucker, *The Essential Drucker*, HarperCollins, New York 2003, chapter 3: *The Purpose and Objective of the Business*, s. 18–38; T. Levitt, *Marketing Myopia*, „Harvard Business Review” 2004, July–August, s. 138–149.

To bowiem, co klient w rzeczywistości bierze pod uwagę i co istotnie jest dla niego jakością, wiąże się z dwoma czynnikami. Pierwszy to wygoda użytkowania produktu, dostosowanie projektu produktu do sytuacji, w jakich jest używany⁸². Kiedy Canon wchodził na rynek amerykański, nie pytał użytkowników o cechy produktu, ale o treść ich pracy. Docelowi użytkownicy (sekretarki zarządów) wskazywały, że zwykle potrzebują przysłowiowe piętnaście kopii jednej strony lub jedną kopię piętnastu stron. Kopiarki Xeroxa przygotowane były przez fabrycznych projektantów do sporządzania przysłowiowych stu kopii piętnastu stron. Określenie problemu użytkownika pozwoliło zaprojektować urządzenie, które było też mniejsze i bardziej oszczędne – z tego powodu Xerox utracił około 30% rynku. Drugi z czynników, który klient bierze pod uwagę, to sposób traktowania go przez korporację, a wtedy, jakość jest zawarta w projekcie i przebiegu korporacyjnych operacji⁸³.

Praktyczna konsekwencja spełnienia przez korporację warunku masy krytycznej jakości polega na tym, że totalna jakość w korporacji jest osiągana samoistnie, niejako bez wysiłku, ponieważ procedury jej zachowania w interesie klienta zostały wbudowane w korporacyjne operacje. W takich warunkach jakość nie wymaga bezpośredniego nadzoru, ale tylko ciągłych innowacji⁸⁴.

Zasób kapitałowy

Masa krytyczna zasobu kapitałowego związana jest z nadmiarem kapitałowym i sprawnością w jego zagospodarowaniu. Inwestycje w zasoby korporacyjne to powierzenie przez inwestora własnych środków finansowych w zarząd organizacji w nadziei na ich pomnożenie⁸⁵.

Dla wartości pojedynczego papieru wartościowego mają znaczenie dwie okoliczności. Pierwszą okolicznością jest przyjmowany przez inwestorów okres analizy. W teorii efektywnego rynku przyjmuje się, że zachowuje się on efek-

⁸² Zob. K. Ohmae, *Getting Back...*, s. 87.

⁸³ Zob. D. A. Garvin, *Competing on the Eight Dimensions of Quality*, [w:] *Unconditional Quality...*, s. 43–51; por. też D. A. Garvin, *Quality on the Line*, [w:] *Unconditional Quality...*, s. 2–15; T. Lockwood, *Transition: Becoming a Design Minded Organization*, [w:] idem (ed.), *Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*, Allworth Press, New York 2010, s. 87.

⁸⁴ Zob. Ernst & Young, *Total Quality*, SCORE Retrieval File 1991, no. A49003, cyt. za: J. A. Pierce II, R. B. Robinson Jr., *Strategic Management...*, s. 457–461.

⁸⁵ Zob. np. A. Rappaport, *Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors*, Free Press, New York 1998, s. 116; A. Rappaport, M. Mauboussin, *Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2001, s. 157.

tywnie, a inwestorzy racjonalnie reagują na jego zachowanie. Rynek jest zawsze efektywny, a inwestorzy reagują bez przerwy, przez 24 godziny na dobę. Założenie takie sprawdza się tym bardziej, im bardziej papiery wartościowe są zdematerializowane, a technologia wpływa na brak granic dla kapitału⁸⁶. Przy takich założeniach inwestorzy minimalizują ryzyko i maksymalizują dochody, a czynią to – racjonalnie – w krótkim okresie⁸⁷. Nie mają jednak wtedy potrzeby ani czasu, aby posługiwać się w swoich decyzjach wynikami analiz fundamentalnych⁸⁸.

Druga okoliczność, która wpływa na wartość pojedynczego papieru wartościowego albo inaczej wielkość wyceny przez rynek akcji korporacji, dodatkowy typ ryzyka przywiązanego do papieru wartościowego, to ryzyko indywidualne albo prywatne⁸⁹. Jego źródłem są fundamenty – sposób funkcjonowania korporacji i oczekiwania co do jej przyszłego funkcjonowania⁹⁰. Współczynnik β jest miarą ryzyka rynku, a więc ryzyka, które niesie pojedynczy papier w otoczeniu innych, podobnych mu papierów; krótki okres jest cechą gry z rynkiem, próbą „przechytrzenia” jego efektywności; gra z korporacją wymaga jednak innego okresu rozważań oraz prowadzenia jej analiz fundamentalnych. Pojedyncza korporacja nie ma wpływu na kształtowanie ryzyka rynku. Ma jednak wpływ na kształtowanie ryzyka prywatnego. W zakresie możliwości zarządu leży bowiem kształtowanie operacji korporacji i jej strategii – indywidualnej, całkowicie prywatnej⁹¹. To prywatne operacje korporacji czynią ją bardziej wiarygodną, w szczególności wtedy, kiedy towarzyszy im przejrzystość. Tym samym skłaniają inwestorów do lokowania kapitałów w korporacyjne zasoby. Nie ma przy tym znaczenia, czy na rynku kapitałowym występuje nadmiar czy niedobór kapitału, bardziej istotna jest jego płynność; to ona powoduje, że kapitał przepływa do miejsc, które stwarzają większą nadzieję⁹². Przekroczenie zaś poziomu masy

⁸⁶ Zob. M. H. Peak, *The Market Never Sleeps*, „Management Review” 1990, vol. 17, no. 11, s. 1.

⁸⁷ Zob. np. A. Rappaport, *The Economics of Short-Term Performance Obsession*, „Financial Analyst Journal” 2005, vol. 61, no. 3, s. 65–79; E. Korn, U. Schiller, *Voluntary Disclosure of Nonproprietary Information: A Complete Equilibrium Characterization*, „Journal of Business Finance and Accounting” 2003, vol. 30, no. 9–10, s. 1327–1339; F. R. Kaen, *Blueprint for Corporate Governance: A Strategy, Accountability and the Preservation of Shareholder Value*, Amacom, New York 2003, s. 62–65, 117–148.

⁸⁸ Zob. np. R. Bloomfield, R. Michaely, *Risk or Mispricing? From the Mouths of Professionals*, „Financial Management” 2004, autumn, s. 61–68.

⁸⁹ Zob. np. S. C. Myers, S. Turnbull, *Capital Budgeting and the Capital Asset Pricing Model: Good News and Bad News*, „Journal of Finance” 1977, vol. 32, no. 2, s. 321–333.

⁹⁰ Zob. A. Rappaport, *Creating Shareholder...*, s. 155–161.

⁹¹ Zob. A. Rappaport, M. J. Mauboussin, *Expectations Investing...*, s. 153–158.

⁹² Zob. np. N. K. Park, J. M. Mezias, *Before and After the Technology Sector Crash: The Effect of Environmental Munificence on Stock Market Response to Alliances of e-Commerce Firms*, „Strategic Management Journal” 2005, November, s. 987–1007.

krytycznej polega na tym, że zarząd nie stwarza inwestorom możliwości gry na przechytrzenie rynku, to znaczy – prowadzi wyłącznie operacje, które mają za sobą spójny strategiczny klucz do interpretacji działań finansowych korporacji.

Praktyczna konsekwencja spełnienia przez korporację warunku masy krytycznej kapitału polega na tym, że jej ryzyko prywatne jest przez inwestorów oceniane lepiej niż ryzyko innego zastosowania kapitału – zwroty z indywidualnej inwestycji są gwarantowane pozytywną oceną fundamentów korporacji, te zaś wynikają z mocnych operacji i mocnej strategii. Pochodną tego jest inna praktyczna konsekwencja – problem pozyskiwania kapitału dla takiej korporacji jest wtórny, a nie pierwszoplanowy⁹³.

Profesjonalizm zarządu

Masa krytyczna profesjonalizacji zarządu jest związana z koncentracją działań zarządu na budowie środowiska profesjonalizmu dla każdego rodzaju korporacyjnej działalności. Zarządy tymczasem przykładają większą wagę do uzyskania odpowiedzi niż do formułowania pytań⁹⁴. U podstaw tego zjawiska mieści się własne *ego* członków zarządów: „zespoły [...] wykazują tendencję do spędzania czasu na walkach o terytoria i wpływy, uchylaniu się od wszystkiego, co może spowodować, że źle wypadną w oczach innych, i udawaniu, że wszyscy uczestniczą w kolektywnej strategii”⁹⁵, co skutkuje „kosmetyczną zespołowością”⁹⁶. Tym samym każdy z członków zarządu zamyka się w granicach znanych mu problemów. Skutek jest taki, że wyłaniające się spoza tych granic fragmentaryczne informacje układają się we wzór, który przynosi pytania i odpowiedzi o krótkoterminowym horyzoncie. Niewiele zmienia to, że członkowie zarządu posługują się wyuczonymi technikami, ani to, że wymieniają między sobą informacje o uzyskanych efektach. Taki sposób postępowania kieruje strategię w dryf, a nie kurs⁹⁷.

⁹³ Zob. np. D. Lessard, P. Romer, L. Perlman, S. Shih, M. Volkema, *Achieving Growth by Managing Intangibles – Bank of America Roundtables on the Soft Revolution*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1998, vol. 11, no. 2, s. 8–27.

⁹⁴ Zob. D. A. Nadler, J. L. Spencer *et al.*, *Executive Teams*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1998, s. 146.

⁹⁵ Zob. P. M. Senge, *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, wyd. 4, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 36–37.

⁹⁶ Por. D. A. Nadler, J. L. Spencer *et al.*, *Executive Teams...*, s. 35.

⁹⁷ Zob. np. J. A. Murray, *A Concept of Entrepreneurial Strategy*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, no. 1, s. 1–13.

Ponadto, odczytywanie znaczenia informacji odbywa się na szczycie korporacyjnej hierarchii, a komunikat jest znany wąskiej grupie ludzi. Pozostali członkowie organizacji nie mają klucza do odczytania pełnego znaczenia informacji, muszą więc poczekać na bezpośredni, z góry idący komunikat. Działanie zarządu jest ciągiem rozwiązań zbioru problemów określanych jako zagadnienie pogoni⁹⁸. Jego ilustracją jest tak zwana krzywa psa: pies, który ściga obiekt latający, na przykład plastikowy talerz, udaje się prostą drogą tam, gdzie jest przedmiot; kiedy pies jest na miejscu, przedmiotu tam już nie ma, bo zmienił kierunek lotu. Pies lokalizuje nowe położenie obiektu i udaje się prostą drogą po zdobycz, i tak dalej⁹⁹. Jego usiłowania to pętla ujemnego sprzężenia zwrotnego, które zmierza do minimalizacji odchylen¹⁰⁰. Zarządy podobnie dopadają miejsce, w którym poprzednio znajdował się obiekt – to znaczy objawy, które wskazywały na problem – i objawy te usuwają. Tym samym, zarząd działa w coraz krótszym horyzoncie czasowym, uzyskuje też coraz lepsze odpowiedzi na coraz gorsze pytania. Choć w tym czasie problem uległ redefinicji, zarząd pozostaje w przekonaniu o skutecznym działaniu interwencyjnym¹⁰¹. Takie zachowania T. Killman nazywa „szybką naprawą” i wskazuje na to, że ten typ zachowań upowszechnia się w korporacji, w której zarząd tak postępuje¹⁰².

Rozwiązanie korporacyjnego problemu, przekroczenie poziomu masy krytycznej, polega na przekształceniu zarządu w zespół, który korzysta z zasobów, jakie oferuje każdy z jego członków¹⁰³. Waga tej propozycji wykracza poza obszar pracy zespołowej zarządu lub jej braku. Zarząd bowiem kształtuje kulturę korporacyjną swoim działaniem, codziennym zachowaniem i sposobami reakcji na problemy. Zachowania, działania i reakcje całej korporacji będą ich imitacją¹⁰⁴.

Praktyczna konsekwencja spełnienia przez korporację warunku masy krytycznej zarządu polega na tym, że nasycona ona będzie pracą zespołową, która

⁹⁸ Nathaniel Bowditch (1815) oraz Jules Antoine Lissjous (1857) opisali za pomocą równań matematycznych złożone ruchy harmoniczne, zob. A. Gray, *Modern Differential Geometry of Curves and Surfaces with Mathematica*, 2 ed., CRC Press, Boca Raton, FL 1997.

⁹⁹ Zob. D. M. Schaffer, S. M. Krauchunas, M. Eddy, M. K. McBeath, *How Dogs Navigate to Catch Frisbess*, „Psychological Science” 2004, vol. 15, no. 7, s. 437–441.

¹⁰⁰ Zob. N. Wiener, *Cybernetics or the Control and Communication in the Animal and the Machine*, Massachusetts Institute of Technology, Boston, MA 1965, s. 11, 97, 108.

¹⁰¹ Zob. P. M. Senge, *Pięta dyscyplina...*, s. 41–50.

¹⁰² Zob. T. Killman, *Beyond the Quick Fix. Managing Five Tracks to Organizational Success*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1984 (2000).

¹⁰³ *Ibidem*, s. 117; zob. też J. L. Colley Jr., J. L. Doyle, G. W. Logan, W. Settinius, *Corporate Governance*, McGraw-Hill, New York 2003, s. 83–108, 133–148.

¹⁰⁴ Zob. E. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2 ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA 1992, s. 211–213.

koncentrować się będzie na problemach występujących w różnych miejscach korporacji, a nie na ścieraniu się poglądów osobowościowych czy politycznych.

W źródłach literaturowych, choć nie bezpośrednio w wynikach badań, a raczej w opisach przypadków i komentarzach, można odnaleźć charakterystyki zachowań członków zarządów korporacji, typu: głupota, chciwość, pycha i ego-centryzm. Przykłady braku kwalifikacji etycznych czy formalnych dotyczą takich firm, jak: American Express, Hammer, Kodak, Time Warner i Sears¹⁰⁵. Istnieją też odmienne przekazy, które ukazują korporacje napełnione profesjonalizmem z tego punktu widzenia, takie jak: Hewlett Packard czy IBM pod zarządem ich twórców lub GE pod rządami emerytowanego już prezesa, Jacka Welcha.

Tak więc, z punktu widzenia odnalezienia korporacji, które wyznaczają benchmarki zarządzania, należy wziąć pod uwagę te, które przekroczyły masę krytyczną, próg klubu korporacji klasy światowej, a więc te, które dokonały rutynizacji działań w zakresie: produktu i technologii, motywacji, jakości, kapitału oraz kompetencji zarządu. Rozważanie stanu tych korporacji z zewnątrz nie wyjaśnia źródeł ich sukcesów, porażek czy możliwości rozwojowych. Ludzie wypełniają sobą i swoim działaniem korporacje i odgrywają w ich funkcjonowaniu rozmaite role.

Korporacyjna triada

Funkcjonowanie korporacji, powodowane przez ludzi, wytwarza dookoła niej przestrzeń, w której pojawiają się możliwości, okazje, zagrożenia oraz szanse, a więc możliwość realizacji różnorodnych interesów. Okołokorporacyjna przestrzeń zapełniona jest ludźmi zainteresowanymi sukcesem lub porażką korporacji pod wybranymi względami. Ludzi ci to interesariusze korporacji (*stakeholders*).

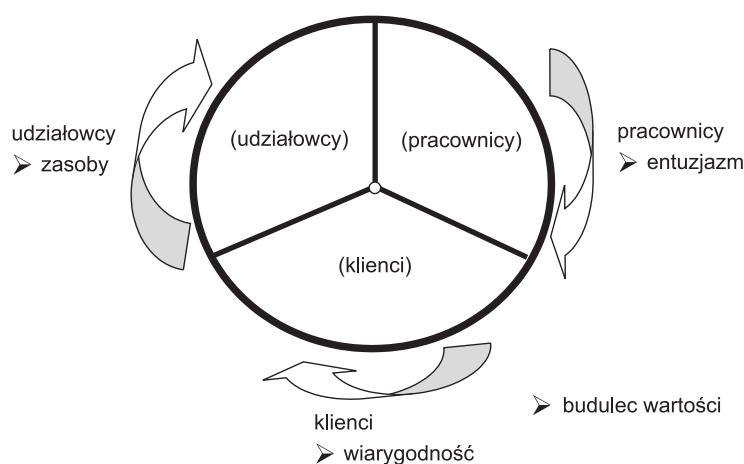
Zmienność sytuacji i korporacyjnych zachowań powoduje, że jej interesariusze tworzą zbiór zmienny w sensie składu i liczebności¹⁰⁶ oraz sytuacyjny w sensie rodzaju relacji¹⁰⁷. Pośród grona interesariuszy wyróżnić można takie

¹⁰⁵ R. A. G. Monks, N. Minov, *Corporate Governance*, 2 ed., Blackwell, Oxford 2001, wersja internetowa.

¹⁰⁶ Zob. T. Donaldson, L. E. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, no. 1, s. 65–91; T. Donaldson, *Making Stakeholder Theory Whole*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no. 2, s. 237–241. A. L. Friedman, S. Miles, *Developing Stakeholder Theory*, „Journal of Management Studies” 2002, vol. 39, no. 1, s. 1–21.

¹⁰⁷ Zob. M. S. Archer, *Realist Social Theory: The Morphogenic Approach*, Cambridge University Press, Boston, MA 1995, s. 80–127.

ich główne grupy, które powodują istnienie korporacji w ogóle¹⁰⁸. Stąd wyłania się korporacyjna triada kluczowych interesariuszy (rysunek 1.1).



Rys. 1.1. Korporacyjna triada
Źródło: opracowanie własne

Wszyscy interesariusze są ludźmi organizacji w tym sensie, że ich życiowe interesy są w różnym stopniu, ale jednak są, związane z interesami korporacji. Stają się więc oni ludźmi organizacji, którzy mogą występować w odrębnych rolach.

Pierwszą rolę odgrywają ci, którzy pracują na rzecz korporacji, zwykle określani mianem pracowników. W sensie formalnoprawnym pracownikami korporacji są ci, z którymi zawarła ona umowę o pracę. Jednakże liczebność tej grupy spada, choć nie spada liczba tych, którzy poświęcają korporacji swój czas, kompetencje oraz wysiłek i otrzymują w zamian za to użyteczne dla nich zasoby. W taki sposób pracują dla korporacji Procter & Gamble ludzie, którzy są właścicielami procesu zapewnienia półki Wal-Marta produktami P & G. Ci sami ludzie mogą sprzedawać te same kompetencje w innej sieci sprzedażowej lub być konsultantami do spraw zawierania umów o świadczenie takich usług dla innych korporacji, na przykład Coca-Coli. Istotne w takiej konstrukcji jest rozróżnienie między pracownikiem (interesariuszem) a kimś, kto pracuje dla korporacji (interesariuszem), choć interesy ludzi w każdej z postaci roli nie są odmienne.

Rola druga i drugi element zbioru triady to klienci dostaw jej produktów (usług), zwykle określani mianem konsumentów. W sensie dosłownym, na

¹⁰⁸ R. Gulati, D. Kletter, *Shrinking Core, Expanding Periphery: The Relational Architecture of High-Performing Organizations*, „California Management Review” 2005, vol. 7, no. 3, s. 80.

poziomie artefaktów, klientami korporacji są ci, którzy zawierają z nią transakcję, dokonują płatności, zabierają produkt (towar lub usługę), a następnie odnawiają taki sposób realizacji interesów z korporacją przy następnej transakcji. Taki jednak rodzaj relacji jest powierzchowny. W istocie korporacja realizuje rozmaite dostawy różnorodnych produktów. Jeśli z punktu widzenia dostawy potraktować możliwość wykorzystania kompetencji po to, aby nie być bezrobotnym (tradycyjnie nazywa się to zatrudnieniem), to klientem korporacji jest każdy, kto poświęca jej swój czas i kompetencje. Podobnie rzecz się ma z inwestorami, którym korporacja sprzedaje przejrzystość i nadzieję na zwrot z kapitału. W ten sposób są klientami przykładowych korporacji – Nucor, ale również dobrze P & G albo Coca-Coli, ludzie, którzy oczekują na propozycję rozwoju kompetencji.

Rola trzecia i trzeci element to korporacyjni partnerzy biznesowi. Do nich należą akcjonariusze, ci, którzy nabyli papiery wartościowe korporacji, wycone przez giełdę (lub ich samych jako kwalifikowanych inwestorów). Jednakże liczebność grupy partnerów biznesowych jest większa, bowiem dotyczy wszystkich, którzy dokonali inwestycji finansowej, intelektualnej, materialnej lub niematerialnej – wszelkiej – w interesy korporacji. Partnerem biznesowym jest więc kooperant, który dokonał inwestycji w budowę sieci logistycznej dla produktów producenta. Takimi partnerami są Wal-Mart i P & G; pierwszy zainwestował w budowę systemu informatycznego, a drugi zarządza stanami magazynowymi Wal-Marta w zakresie swoich produktów. Partnerem banku Commerce One w Detroit stała się firma SAP. Partnerzy połączyli swoje kompetencje w projekcie budowy oprogramowania dla sektora e-commerce. Inwestycje poczynione po obu stronach nigdy się żadnej z nich nie zwróciły. Istotna w tej perspektywie jest wspólna zasada postępowania: partnerzy biznesowi inwestują zasoby w przedsięwzięcia, od których oczekują długotrwałego zwrotu. Z takiego punktu widzenia również tradycyjny pracownik jest partnerem biznesowym, który długotrwale inwestuje swoje zasoby w korporacji.

Triada kluczowych interesariuszy, a zarazem partnerów biznesowych, to trzy role, które mogą mieć odmienne interpretacje, ale które w życiu codziennym nakładają się na siebie i wzajemnie przenikają. Wspólna cecha, która wyróżnia triadę partnerów biznesowych spośród liczego grona pozostałych interesariuszy, polega na tym, że uczestnicy triady ożywiają swoją aktywnością materialne i niematerialne zasoby korporacji: partnerzy biznesowi dostarczają jej zasobów w postaci usług, idei, kompetencji i tradycyjnego kapitału; klienci zapewniają bieżące dochody, ale też dostarczają inspiracji, a nierzadko użyczają własnych zasobów, w tym siebie samych, dla dobra korporacji; pracownicy – zapełniają korporację sobą, swoim życiem, swoim czasem i swoją energią, która przemienia się w działania, a te składają się na korporacyjne funkcyjono-

wanie. Na fundamencie tych dostaw zarząd buduje kombinację zasobów, która stanowi o przewadze konkurencyjnej korporacji.

Korporacje zmniejszają swoje centrum, a w zamian poszerzają peryferia. Autorzy tej obserwacji¹⁰⁹ ilustrują ją rozumowaniem, które dotyczy czterech grup partnerów biznesowych: klienci, dostawcy, alianci oraz inne części korporacji. Każda z grup biznesowych partnerów przechodzi, jak wskazują wyniki badań, przez kolejne fazy zaangażowania w korporacyjne interesy: transakcja, wzmocnienie, inwestycja oraz własność. Przykładowo więc: początkowo klienci nabywają produkty na podstawie ceny i warunków zakupu (transakcje). Z czasem dokonują zakupu dlatego, że zapoznali się z produktem i nawiązali z nim kontakt użytkowy (wzmocnienie). W następnym kroku obie strony – klienci i przedstawiciele dostawców – nawiązali relacje osobiste, a wyborami klienta zaczyna kierować bliska relacja ze sprzedawcą, na przykład zaufanie (inwestycja). Na koniec sprzedawca bierze odpowiedzialność za rozwiązanie problemów klienta w ten sposób, że konstruuje ofertę wyłącznie dla niego (własność)¹¹⁰.

Do tego, aby zdarzenia te miały miejsce, obie strony muszą wielokrotnie odnaleźć się w roli drugiej strony, rozwiązanie problemu klienta nastąpić może wyłącznie dlatego, że klient stał się człowiekiem korporacji, wszedł do jej wnętrza, opowiedział swój problem, bo znalazł kogoś, kto go wysłucha; uczestniczył w projektowaniu rozwiązania; sam dokonał inwestycji swojego czasu i środków, aby rozwiązanie stało się możliwe.

Interesariusze, którzy nie mieszczą się w granicach triady, przejawiają zachowania roszczeniowe w miejsce inwestycyjnych. Chociaż są oni niezbędni do budowy reputacji korporacji, są kanałami komunikatów kierowanych do publiczności i wsparciem we wzajemnym dostosowywaniu się korporacji i publiczności, to jednak stanowią oni wyłącznie tę publiczność¹¹¹. Z perspektywy triady korporacja staje się siecią węzłów relacji pomiędzy i wewnątrz trzech grup interesariuszy. Współdziałanie przynosi każdej ze stron satysfakcję, która powoduje zwiększenie wartości uczestnictwa w korporacyjnych działaniach dla każdego z członów triady.

Usatysfakcjonowany pracownik „będzie się bawił przy pracy”¹¹², a następnie dokona transferu swoich pozytywnych emocji na klienta¹¹³. Usatysfakcjo-

¹⁰⁹ *Ibidem*.

¹¹⁰ *Ibidem*, s. 82.

¹¹¹ Zob. J. E. Post, L. E. Preston, S. Sachs, *Redefining the Corporation...*, s. 8–15.

¹¹² Zob. I. Nonaka, *Creating Organizational Order Out of Chaos: Self Renewal in Japanese Firms*, „California Management Review” 1988, vol. 30, no. 3, s. 57–73.

¹¹³ Por. np. S. G. Barsade, D. E. Gibson, *Why Does Affect Matter in Organization*, „Academy of Management Perspectives” 2007, February, s. 36–59, w szczególności s. 43–45, 47–48.

nowany klient powierzy korporacji swoje zasoby w różnej formie jako zapłatę lub przedpłatę za oczekiwaną dostawę. Istotne jest przede wszystkim to, że w tym działaniu zacierają się granice między korporacją a światem zewnętrznym. Niepostrzeżenie konsument zostaje wpuszczony do wnętrza korporacji, staje się jej częścią i będzie przeżywać radość razem z jej pracownikami¹¹⁴. Przy tej okazji korporacja pozyska przede wszystkim głos klienta; w dalszej kolejności – pieniądze¹¹⁵. Współcześnie korporacjom nie brakuje konsumenckich pieniędzy; brakuje im natomiast głosu klientów, konsumenckiego punktu widzenia – i z tym nie umieją sobie radzić¹¹⁶. Dopiero bowiem połączona satysfakcja pracownika i klienta oraz wspólne jej przeżycie spowoduje uzupełnienie kapitału społecznego korporacji o satysfakcję partnerów biznesowych¹¹⁷. Usatysfakcjonowany partner wzbogaci korporację posiadanymi zasobami, które będzie z nią dzielić dla wspólnych korzyści.

Wraz z dzianiem się tych zdarzeń przychodzi czas na działania zarządu. Zarząd, depozytariusz jednolicie wyrażonego zapisu wartości i przeznaczenia korporacji otrzyma wskutek tych zdarzeń do dyspozycji zasób informacyjny, którym będzie się dzielić z publicznością. Czyniąc to, zarząd podwyższa stopień przejrzystości korporacji¹¹⁸, która prowadzi do wzrostu zaufania i wiarygodności. Ciężar powodzenia przedsięwzięcia spoczywa całkowicie na zarządzie¹¹⁹. Trudność jego przeprowadzenia polega jedynie na tym, że zarząd musi zmienić swój sposób myślenia i argumentacji – wyjść poza stereotypowe, intuicyjne sposoby myślenia¹²⁰.

Interesy triady przenikają się nawzajem, tworzą wzajemne związki i wpływają na sposób jej funkcjonowania – każdy w inny sposób. Ci, którzy są jej „pracownikami”, zgadzają się na to, aby wykonywać zadania im zlecane, albo powodują samoistne pojawianie się tymczasowych zadań w tle relacji budowa-

¹¹⁴ Zob. np. A. M. Grant, *Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 2, s. 393–417; W. F. Cascio, *Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World of Work?*, „American Psychologist” 1995, vol. 50, no. 11, s. 928–938 oraz I. Nonaka, N. Konno, *The Concept of „Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creating*, „California Management Review” 1998, vol. 40, no. 3, s. 40–54.

¹¹⁵ M. Wheatley, *The Customer Driven Company. Moving from Talk to Action*, Forum Corporation 1991, chapter 2: *Saturate Your Company with the Voice of the Customer*, s. 39–68.

¹¹⁶ R. Martin, *The Age of Customer Capitalism*, „Harvard Business Review” 2010, January–February, s. 62.

¹¹⁷ Zob. S. G. Barsade, D. E. Gibson, *Why Does Affect...?*, s. 47–48.

¹¹⁸ Zob. np. S. A. DiPiazza, R. G. Eccles, *Building Public Trust. The Future of Corporate Reporting*, Wiley, New York 2000.

¹¹⁹ Zob. P. Senge, *Pięta dyscyplina...*

¹²⁰ Zob. E. De Bono, *Lateral Thinking. Creativity Step by Step*, Harper & Row, New York 1970; Ch. Handy, *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1989, s. 67–69.

nych między sobą. Ci, którzy są jej „klientami”, akceptują to, że ich zachowania określa bezosobowa struktura albo wyraźnie definiują swoje problemy i sami wskazują sposoby organizacji korporacyjnych zasobów wokół swoich problemów. Ci, którzy są „partnerami biznesowymi” korporacji, powierzają swoje sposoby zachowań kontroli korporacji albo autonomicznie podejmują decyzje i działania. Ważne są tutaj dwie okoliczności. Po pierwsze, granica pomiędzy pracownikami, klientami i partnerami biznesowymi – wyraźna w dziewiętnastowiecznej korporacji – zanikła; występowanie w interesach korporacji w dowolnej z ról triady oznacza występowanie w każdej roli. Po drugie, to postawy i zachowania pracowników, klientów i partnerów biznesowych, zachowania triady – są wyznacznikami modelu korporacyjnej architektury.

Wnioski

Historyczna analiza zachowań korporacji skłania do przyjęcia założenia, że są one wyposażone w swoisty kod genetyczny, który zachowują w toku przystosowania do otoczenia. Nakazuje on posługiwać się pracą i kapitałem w taki sposób, aby zachować zdolność do uzyskiwania nieograniczonych: czasu trwania, wielkości, władzy (nad zasobami) oraz zakresu działania (licencja).

Ewolucja w zakresie pracy zaczyna się tam, gdzie korporacje masowo akceptują w swoich granicach pojedynczych pracowników, którym wyznaczają zadania imitujące pracę maszyny i którzy muszą w korporacyjnym wnętrzu zatracić swoją indywidualność. Współczesne korporacje wypełnione są ludźmi tworzącymi efektywne zespoły, w których nadal zachowują kompetencyjną indywidualność. Ewolucja w zakresie kapitału układa się we wzór postępującego rozproszenia własności. Rynek kapitałowy zastąpił pojedynczego właściciela, profesjonalni menedżerowie zastąpili zarządzającego właściciela, a prawo do tytułu prawnego wyparło posiadanie korporacyjnych zasobów przez akcjonariusza.

Przystosowane korporacje tworzą, ponad progiem masy krytycznej, nieformalny klub korporacji klasy światowej, które zarządzają swoimi zasobami: wiedzą o sposobach produkcji w miejsce działalności produkcyjnej; wiedzą o budowie w ludziach poczucia samodzielności w miejsce wymuszania efektywności; unikatowym projektem w miejsce systemów kontroli jakości oraz zarządem jako efektywnym zespołem w miejsce grupy ludzi z krótkoterminowymi celami. Obecność w klubie korporacji klasy światowej wymaga zespołowego współdziałania triady interesariuszy, którzy są skłonni i są w stanie pełnić w stosunku do siebie role tradycyjnie określone jako: pracownicy, klienci i partnerzy biznesowi.

Rozdział 2. Architektura korporacyjnej przestrzeni

Wprowadzenie

W teorii organizacji i zarządzania występują pojęcia wieloznaczne, między innymi jako wynik wprowadzenia metafory jako sposobu opisu. Zastosowanie metafory bierze się stąd, że organizacje są obiektami skomplikowanymi, a wielość sposobów ich postrzegania i interpretacji może być nieograniczona. Do ich analizy konieczne jest więc posługiwanie się uproszczeniem, którym może być metafora. Metafora jest jednym z uprawnionych sposobów wyjaśniania wielorakich związków między cechami złożonego obiektu. Metafora uwydatnia w obiekcie te cechy, które badacz uznaje za istotne. Przykładowo, mówi G. Morgan, bokser może być przedstawiony metaforycznie jako tygrys. Pomijamy wtedy w rozumieniu obiektu (boksera) paskowane futro; koncentrujemy się raczej na szybkości, zwinności i innych tygrysiach atrybutach. Metafora sosjerki byłaby zupełnie nie na miejscu; metafora mężczyzny nie otwierałaby odpowiednich skojarzeń. Na tym polega siła metafory – dobrana do sytuacji, pokazuje pożądane cechy¹. Morgan zwraca uwagę, że posługiwanie się metaforą nie jest proste. A to dlatego, że żadna jednostkowa metafora nie oddaje wszystkiego; każda pojedyncza metafora ma słabe punkty; dopiero wielość metafor może przybliżyć istotne cechy, których uwypuklenie ukazuje w pożądany przez autora sposób świat organizacji. Różni autorzy wskazują na odmienne korzyści i niebezpieczeństwa zastosowania metafory w rozumowaniu naukowym². Niemniej jednak, literatura przynosi zachętę i przykłady stosowania metafory w analizie i argumentacji³. Zdarza się więc, że elementem powszech-

¹ G. Morgan, *Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory*, „Administrative Science Quarterly” 1980, vol. 25, s. 605; idem, *More on Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science*, „Administrative Science Quarterly” 1983, vol. 28, s. 601–607.

² Por. Cz. Mesjasz, *Images of Organization and Development of Information Society: Going Into Metaphores*, series 627: *Computing Anticipatory Systems*, Fifth International Conference, American Institute of Physics 2002, s. 432–440; idem, *Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 4; zob. też J. Niemczyk, *Analogie w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3.

³ K. E. Weick, *The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster*, „Administrative Science Quarterly” 1993, vol. 38, s. 628–652; zob. też M. J. Hatch, *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford 1999.

nie uznawanej terminologii stają się pojęcia metaforycznie opisujące zjawiska, takie jak przykładowe „błędne koło”, które jego autor, R. Merton określa jako „tragiczne koło samosprawdzającej się przepowiedni”⁴. Metafora wymaga niekiedy pewnego wysiłku od adresata, tak jak ta, której używa K. E. Weick, gdy zachęca badaczy do porzucania ciężkich – to znaczy powszechnie znanych i powszechnie stosowanych – narzędzi analizy świata organizacji⁵.

Metafora architektury

Metafora architektury jest jednym z możliwych, zakotwiczonych w literaturze, podejść, które pozwalają na modelową prezentację syntezy współczesnych problemów korporacji i zarządzania nimi. Zastosowanie architektury jako metafory niesie ze sobą zbiór zalet, których nie zapewniają inne podejścia. Po pierwsze, korporacje są budowlami społecznymi, do których stosują się zasady architektury. Po drugie, metafora architektury przywodzi na myśl zdarzenia, które przebiegają w przestrzeni i mają charakter nieliniowy – a takie są zdarzenia współczesnego świata. Po trzecie, architektura pozwala na koncentrację na tym, co dotyczy kwestii podstawowych, założeń, które odnoszą się do „projektu projektu” albo, inaczej, „problemu projektowania systemu projektowania”⁶, a więc tego, co leży u podstaw projektu korporacyjnej organizacji. Za tym idzie, po czwarte, potrzeba pracy dedukcyjnej, a dalej, sięgania do systemu idealnego, niedostępnego w praktyce⁷. Po piąte, skierowanie dedukcji w stronę przejawów zastosowania budulca korporacji pozwala na przyjęcie perspektywy odmiennej od klasycznej. Taki sposób postrzegania i syntezy problemów umożliwia uwolnienie się od kwestii definicyjno-porządkujących i skupienie się na głównych wyzwaniach, jakie stają przed projektantami korporacji, którzy nie mogą pominąć założeń architektonicznych. W efekcie, przyjęty w dedukcyjnym rozumowaniu układ zmiennych pozwala wyznaczać różne wzorce funkcjonowania korporacji, które wyjaśniają jego logikę.

⁴ R. K. Merton, *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York 1957. Zob. też A. W. Gouldner, *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Free Press, Glencoe, IL 1954. Por. M. Masuch, *Vicious Circles in Organization*, „Administrative Science Quarterly” 1985, vol. 30, no. 1, s. 14–33, w szczególności s. 18.

⁵ K. E. Weick, *Agenda Setting in Organizational Behavior. A Theory-focused Approach*, „Journal of Management Inquiry” 1992, vol. 1, no. 3, s. 171–182.

⁶ J. Escherick, *Problems of the Design of the Design System*, [w:] J. C. Jones, D. G. Thornley (eds.), *Conference on Design Methodology*, McMillan, New York 1963, s. 47–52.

⁷ G. Nadler, *An Investigation of Design Methodology*, „Management Science” 1967, vol. 13, no. 10, s. B-647.

Architektura należy do grona pojęć, którymi metaforycznie na wiele sposobów opisuje się konstrukcję i funkcjonowanie organizacji. Pośród zastosowań metafory architektury do organizacji i zarządzania nimi, występują takie, które wyraźnie łączą się z wykonywaniem zawodu architekta i sposobami jego pracy nad architekturą budynków, w których mieszczą się organizacje.

J. Huang wskazuje na potrzebę i sposób łączenia myślenia o organizacji w sensie architektoniczno-technicznym i architektoniczno-metaforycznym, bo korporacyjna architektura musi uwzględniać równowagę między trzema podstawowymi elementami: funkcją (*utilitas*), solidnością (*firmitas*) oraz estetyką (*venustas*). Autor ten szczególną wagę przywiązuje do potrzeby wywiązania się architekta z zadania umożliwienia bezpośrednich połączeń (*connectivity*); możliwości bezpośredniego, jednoczesnego i natychmiastowego kontaktu między wieloma ludźmi obecnymi w przestrzeni:

W miarę jak Internet zmienia wzory, wedle których ludzie pracują i kupują, firmy będą musiały zbudować przestrzenie, które [...] wywołają przenikanie [...] świata fizycznego ze światem wirtualnym. [...] Przenikanie, o którym mówię, wymaga nowego podejścia do projektowania przestrzeni, w której prowadzi się biznes, od sklepów do biur, fabryk i klas szkolnych – wymaga nowej architektury biznesu. [...] Projektant spotka się z czterema nowymi wyzwaniami: dopasowania formy do funkcji, wizualizacji obecności wielu ludzi, personalizacji przestrzeni oraz choreografii bezpośrednich połączeń (*connectivity*)⁸.

Wywiązanie się architekta z technicznego zadania spowoduje, jak się oczekuje, że to, w jaki sposób zbudowane zostaną takie przestrzenie, wpływać będzie na postrzeganie wizerunku korporacji, które w tych przestrzeniach zamieszkają⁹, a także na wykonywanie zawodu architekta organizacji przez kadrę kierowniczą:

Wybory organizacyjne splatają się, oczywiście, z technicznymi, społecznymi i ekonomicznymi i tworzą wspólnie architekturę organizacji, która albo ułatwia i wspomaga wdrożenie strategii, albo ją utrudnia. [...] Używam pojęcia architektura organizacji nie bez powodu. Otóż dobrzy (!) architekci są unikalnymi profesjonalistami, którzy myślą najpierw w kategoriach całości, a potem dopiero elementów. Dobry architekt zaczyna od projektowania przestrzeni, z którego wynika projekt domu i jego otoczenia. Bardzo dobry architekt dodatkowo myśli nie w kategoriach estetyki i funkcjonalności projektu, ale również technologii wykonania i kosztów realizacji. Dopiero po wstępnym projekcie przestrzeni, bezpośredniego otoczenia i bryły domu przychodzi pora na myślenie o konkretnych pokojach i szlakach komunikacyjnych. Podobnie jest z myśleniem o architekturze organizacji. Najpierw należy pomyśleć globalnie o otoczeniu, w którym firma

⁸ J. Huang, *Future Space. A New Blueprint for Business Architecture*, „Harvard Business Review” 2001, April, s. 149–158.

⁹ J. T. O’Connor, *Corporate Architecture*, „Harvard Business Review” 1993, September–October, s. 11–12

będzie działać, o funkcji, jaką będzie pełnić (misja, domena i przewaga), i o pożądanym modelu firmy, który umożliwia jej sprawne działanie w danym środowisku. Dopiero potem można szczegółowo zaprojektować, w sposób powiązany ze sobą konkretne trzy konfiguracje, które mają w ramach budowy tego modelu najbardziej istotne znaczenie: techniczno-ekonomiczną, społeczną i organizacyjną. W ramach każdej z tych konfiguracji trzeba podjąć kluczowe decyzje, które przesądzą o tym, czy architektura organizacji będzie spójna z misją i domeną i umożliwi efektywną realizację strategii, czy też będzie niespójna i zablokuje wdrażanie strategii¹⁰.

Architektura występuje bezpośrednio w analizach organizacji i zarządzania nimi. Jedno z zastosowań pojęcia odnosi się do sposobu kształtowania dynamicznych zdolności organizacyjnych oraz dynamicznych społeczności wewnątrz-korporacyjnych. Zdolność i uprawnienia do sprawowania roli architekta z tego punktu widzenia są przypisywane funkcjonariuszom korporacji, jej dyrektorom wykonawczym. W tym przypadku architektura to sposoby konfiguracji obszarów biznesowych, które prowadzą do strategicznego sukcesu:

W pracy tej dociekamy dynamicznych zdolności [...] koncentrując się na procesach na szczeblu korporacji, za pomocą których firmy wielobiznesowe rekonfigurują swoje zasoby – to jest na architektonicznej innowacji na poziomie korporacyjnym. [...] W efekcie, nasza koncepcja dynamicznych zdolności sugeruje zmianę ról kierowniczych w korporacjach wielobiznesowych. W szczególności, funkcjonariusze korporacji odgrywali role, które daleko wykraczały poza tradycyjną ich postać związaną z zarządzaniem korporacyjnymi granicami i nadzorowaniem produktywności. Być może najważniejsza rola w dynamicznej społeczności dotyczyła procesów innowacji architektonicznych, w wyniku których poszczególnym dywizjom przyznawano odmienny status. [...] W ten sposób funkcjonariusze korporacji stawali się kluczem do przemian korporacyjnej architektury. [...] Co więcej, ponieważ funkcjonariusze korporacji są bardziej niż inni wyposażeni w szeroką wiedzę o architekturze swojej firmy, a przy tym są jedynymi, którzy mają wystarczającą formalną siłę i możliwości, aby takie zmiany spowodować – ich zaangażowanie ma kluczowy charakter. [...] Krótko mówiąc, funkcjonariusze korporacji byli przedsiębiorcami, architektami korporacyjnymi i strażnikami kultury. [...] Widzimy więc funkcjonariuszy korporacyjnych jako tych, którzy kształtują architektoniczny i społeczny kontekst, w którym poszczególne dywizje tworzyły i realizowały konkurencyjną strategię [...]¹¹.

W podobny sposób, choć na innym szczeblu korporacyjnej ogólności, widzą architekturę G. Hamel i C. K. Prahalad:

Architektura strategiczna to w zasadzie projekt rozmieszczenia nowych funkcjonalności, nabycie nowych kompetencji lub przemieszczenie kompetencji istniejących oraz rekonfiguracja powiązań z klientami. Architektura strategiczna wskazuje, co musimy zrobić natychmiast, żeby wyznaczyć przyszłość. Architektura strategiczna jest istotną więzią pomiędzy dzisiaj i jutro, pomiędzy krótkim a długim okresem. Pokazuje ona organizacji, jakie kompetencje musi ona zacząć

¹⁰ K. Obłój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 24, 287–288.

¹¹ D. C. Galunic, K. M. Eisenhardt, *Architectural Innovation and Modular Corporate Forms*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, no. 6, s. 1229.

budować teraz, żeby wyznaczać odnaleźć się w przyszłości. Architektura strategiczna to ogólny plan podejścia do okazji. Pytanie, na które odpowiada architektura strategiczna, nie dotyczy tego, co musimy zrobić, żeby maksymalizować przychody czy udział w istniejącym rynku produktowym, ale dotyczy tego, co musimy zrobić dzisiaj, w kategoriach nabycia kompetencji, żeby przygotować się, aby objąć znaczący udział w przyszłych dochodach z obszarów pojawiających się możliwości¹².

Obszary biznesowe i przyszłościowe kompetencje prowadzą do rozważań o tym, jak w korporacyjnej architekturze odnajdą się ludzie, którzy korporację tworzą – w jaki sposób zbiór komunikatów fundamentalnych reguluje zachowania ludzi w korporacji. I tak, w innym opracowaniu pojęcie „architektura” odnosi się do kształtowania struktury zasobów ludzkich oraz ich rozwoju. W tym przypadku architektura dotyczy dróg nabywania i sposobów rozmieszczania pracowników w korporacyjnej przestrzeni:

Uznając, że nie wszyscy pracownicy posiadają wiedzę i umiejętności o równie strategicznym znaczeniu, dokonujemy przeglądu zasobowej teorii firmy, teorii kapitału społecznego i ekonomiki kosztów transakcyjnych, aby przedstawić architekturę czterech odmiennych modeli zatrudnienia: rozwój wewnętrzny (*internal development*), zakup zewnętrzny (*acquisition*), kontraktowanie (*contracting*) oraz zawieranie sojuszy (*alliance*). Posiłkujemy się tą architekturą, aby przestudiować związki między modelami zatrudnienia, relacjami pracowniczymi, konfiguracją zasobów ludzkich i kryteriami przewagi konkurencyjnej. [...] Używamy pojęcia architektury, aby opisać ten schemat, ponieważ jest on oparty na zbiorze fundamentalnych parametrów, które – raz ustanowione – pozwalają śledzić związki między formą i funkcją całego systemu. [...] Choć pojęcie architektury zasobów ludzkich jest spójne z konceptualizacją konfiguracji organizacyjnej i potrzebą dostosowania strategicznego zatrudnienia, nasz schemat pokazuje, że w architekturze jednej organizacji wystąpić mogą różne konfiguracje zasobów ludzkich [...]¹³.

Ten sam nurt rozumowania w dziesięć lat później reprezentuje inny zespół autorski. Odległość w czasie jest istotna, jako że autorzy odnotowują zmiany, jakie dokonały się w charakterystyce ludzi, którzy tworzą korporacje i napełniają je swoją pracą:

Cztery główne obszary wyznaczają zróżnicowane podejście w stosunku do bardziej konwencjonalnego (niezróżnicowanego): koncentracja na własności w miejsce równości; koncentracja na zatrudnianiu właściwego pracownika, niekoniecznie pracownika w ogóle, nacisk na zatrudnianie wybranych pracowników, nie bycie pracodawcą z wyboru pracownika i, na koniec, koncentracja na zasłużonych awansach w miejsce reguły awansowania¹⁴.

¹² G. Hamel, C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business Press, Boston, MA 1996, s. 2, 5.

¹³ Zob. D. P. Lepak, S. A. Snell, *The Human Resource Architecture: Towards a Theory of Human Capital Allocation and Development*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no. 1, s. 31–32.

¹⁴ B. E. Becker, M. A. Huselid, R. W. Beatty, *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, MA 2009, chapter 5.

Pojęcie „architektura” dotyczy więc korporacyjnego punktu widzenia; jest odnoszone do względnie stałych parametrów fundamentalnych, a ponadto jest związane z realizacją strategii organizacji. Nie inaczej jest też w obszarze marketingu:

Powstała dyscyplina, którą można nazwać architekturą marek (*brand architecture*), ponieważ zajmuje się relacjami i strukturami wcale nie innymi od tych, z jakimi ma do czynienia architekt, który musi zaprojektować strukturę i wygląd pokoiów, budynków czy miast. Spójna architektura musi tworzyć bardziej wrażenia czystości, synergii i dźwigni, niż słabości rynkowej, zagubienia, rozrzutności i straconych szans. Architektura marki jest strukturą organizującą portfel marek, która wyraźnie określa rolę każdej z marek i istotę relacji między nimi¹⁵.

Architektura odnajduje też swoje miejsce jako sposób na wyjaśnianie zdarzeń organizacyjnych:

[...] innowację, która zmienia sposób, w jaki poszczególne elementy produktu łączą się razem bez zmiany głównej koncepcji projektu (a więc także bez zmiany zasobu wiedzy dotyczącej komponentów), nazywamy innowacją architektoniczną¹⁶.

Ma też wreszcie architektura zastosowanie w innowacyjnym podejściu do kształtowania korporacyjnej przyszłości:

Kluczem do strategii jest, jak mówi Mintzberg, synteza. Ukształtowanie portfolio innowacji – w taki sposób, iż indywidualne przypadki innowacji z czasem wzmacniają się nawzajem – wymaga abyś dokonał kondensacji i syntezy spośród populacji interesujących pomysłów w dziesięć do piętnastu głównych klastrów, następnie wybrać spośród nich trzy do czterech domen jako główne składniki twojej innowacyjnej architektury. Nazywamy te domeny wektorami innowacji, ponieważ one definiują ścieżki, którymi będzie się poruszać twoja firma w kształtowaniu przyszłości biznesu; ścieżki, którymi oddali się od konkurencji. [...] Niektóre z tych wektorów, to: [...] rodzaje klientów, [...] korzyści, jakie klienci osiągną, [...], produkty i usługi, które będziesz oferować, [...] geograficzne umiejscowienie, [...] kluczowe kompetencje, [...] model biznesowy [...] ¹⁷.

W szczególności jednak za każdym razem w zastosowaniu pojęcia „architektura” odnaleźć można związki ze strategią i przyszłością:

¹⁵ Zob. D. A. Aaker, E. Joachimsthaler, *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, „California Management Review” 2000, vol. 42, no. 4, s. 8.

¹⁶ Zob. R. M. Henderson, K. B. Clark, *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*, „Administrative Science Quarterly” 1990, no. 35, s. 9–30.

¹⁷ P. Skarzynski, R. Gibson, *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*, Harvard Business Press, Boston, MA 2008, chapter 7, s. 6–7.

[...] architektura strategiczna, która przeniesie wysoko produktywne firmy w dwudziesty pierwszy wiek, musi zawierać siedem kluczowych elementów: organizacyjne uczenie się, innowacje – eksperymenty, konstruktywny spór, podzielne przywództwo (*empowerment*), optymalizację potencjału tworzenia wartości, korporacyjną ciągłość oraz strategiczne przewartościowania¹⁸.

Elementy składowe korporacyjnej architektury

Dotychczas prezentowane stanowiska traktują architekturę jako pojęcie, które wygodnie użyć do nazwania istotnego procesu. Rolą zastosowania metafory w każdym z przypadków jest zwrócenie uwagi na odmiennność podejścia, podkreślenie powagi i kompleksowego charakteru omawianego procesu. Metafora architektury, jak się okazuje, sprawnie temu celowi służy, bowiem odbiorca intuicyjnie odniesie znaczenie słowa do miejsca, w którym mieszka, żyje i pracuje; odbiorca skieruje swoje myśli w stronę przestrzeni, powiązań, związków, zasad organizujących. Skojarzenia i przemyślenia odbiorcy rzadziej dotyczyć będą tego, że architektura wymusza jego sposoby zachowań – niekiedy je ogranicza, niekiedy skłania do twórczości. Tymczasem taka jest przede wszystkim rola architektury – ograniczyć repertuar możliwych zachowań lub, przeciwnie, wymusić repertuar odmiennych od dotychczasowych zachowań.

Tym tropem posuwają się kolejni użytkownicy pojęcia „architektura” w odniesieniu do problemów organizacji i zarządzania nimi. W odróżnieniu od poprzednich autorów D. A. Nadler i M. S. Gerstein wskazują na stałe elementy składowe organizacyjnej architektury:

Pierwszym z elementów jest przeznaczenie (*purpose*). Przeznaczenie określa problem, który architekt musi rozwiązać [...]. Forma idzie bowiem za funkcją, która służy przeznaczeniu. Na przykład zamknięte bryły budynków rządowych symbolizują stabilność i porządek; eksplozja handlu w dziewiętnastym wieku spowodowała powstanie nowej formy budynku – pojawiła się duża otwarta przestrzeń handlowa odpowiednia do prowadzenia działalności sprzedażowej. [...] Kiedy przeznaczenie budynku sprawia trudności z punktu widzenia projektu architektonicznego, przychodzi pora na dobór odpowiednich, dostępnych architektowi materiałów konstrukcyjnych, tworzywa (*structural materials*), które określają możliwości i parametry rozwiązania problemu. Każda wizja architekta jest bowiem ściśle ograniczona przez fizyczną materię i techniki (przekształcania materii) dostępne dla realizacji tej wizji. Zwykle były to te same materiały strukturalne, to jest kamień i sztuka murarska oraz te same techniki konstrukcyjne, to jest ściany utrzymujące ciężar budynku. Kiedy jednak ciąg nowych rozwiązań projektowych – wynikający z nowych przeznaczeń – połączy się z innowacyjnymi materiałami tworzącymi strukturę, produkt, który

¹⁸ Zob. M. J. Kiernan, *The New Strategic Architecture: Learning to Compete in the Twenty First Century*, „Academy of Management Executive” 1993, vol. 7, no. 1, s. 9, 19.

z tego powstanie, otrzymuje często nowy styl (*style*) architektoniczny. Jako trzeci element, określający projekt, styl staje się holistycznym rozwiązaniem, które architekt tworzy, żeby uzyskać integrację przeznaczenia budynku z zastosowanymi materiałami. [A wtedy – przyp. J. S. Cz.] strukturalna stal i szkieletowe ramy konstrukcyjne oznaczają i umożliwiają tyle, że oto architekt nie musi już więcej wykorzystywać ścian do podtrzymywania ciężaru budynku. [...] Powstaje rezultat: nowy styl architektoniczny – wieżowiec. [Wtedy przychodzą – przyp. J. S. Cz.] windy i klimatyzacja, innowacje, które wywodzą się z technologii towarzyszących (*collateral technologies*), których obecność lub brak może także wpłynąć na kształt budynku. [Przykładowo – przyp. J. S. Cz.] brak klimatyzacji i odległość 30 stóp od okna powoduje, że okien musi być dużo. Zmiana któregośkolwiek z tych czterech elementów – przeznaczenia, materiałów strukturalnych, stylu lub technologii wspomagających – może być iskrą wywołującą zmianę w architekturze. Jednoczesna zmiana we wszystkich z nich wywołuje architektoniczną rewolucję¹⁹.

Wokół tak przedstawionej idei, zespół Nadlera pokazuje sposoby budowy organizacyjnej architektury²⁰. Jednakże propozycja prezentuje w istocie kolekcję różnorodnych typów architektury: architekturę połączenia przedsiębiorstw drogą akwizycji, architekturę połączenia przedsiębiorstw w drodze *joint venture* czy architekturę użyteczną przy wdrażaniu systemu totalnej jakości. W każdym przypadku odmienne są materiały konstrukcyjne (tworzywo), jak i technologie towarzyszące. Kolekcja przedsięwzięć kończy się zbiorem uwag, które powinien uwzględnić architekt przyszłości²¹: granice organizacji będą się rozmywać w wyniku rozlicznych aliansów; na poziomie jednostek organizacyjnych w biurach, fabrykach i w terenie normą staną się wysoce wydajne systemy pracy z wbudowanymi elementami totalnego zarządzania jakością; wewnątrz organizacji normą stanie się działanie zespołowe na wszystkich poziomach, poszczególne fragmenty organizacji będą względnie autonomiczne w porównaniu do przeszłości; przy dużej liczbie zespołów autonomicznych wykonujących swoją pracę, to raczej normy i wartości niż bezpośredni nadzór zapewnią niezbędną spójność, która nada kierunek i wywoła koordynację; formy organizacyjne będą płynne i przejściowe, kamieniem węgielnym nowej organizacji stanie się nacisk na uczenie się w skali systemu; obowiązywać będzie powszechnie nacisk na rozwój ludzi, by rozumieli szerszy kontekst strategiczny tak samo dobrze, jak specyficzne zadania w poszczególnych częściach organizacji; a wreszcie – konieczną charakterystyką organizacji stanie się bardziej zrównoważone traktowanie krótkoterminowej perspektywy finansowej.

¹⁹ D. A. Nadler, M. S. Gerstein, *What Is Organizational Architecture*, „Harvard Business Review” 1992, September–October, s. 120–121; zob. też D. A. Nadler, M. S. Gerstein, R. Shaw, *Organizational Architecture: Design for Changing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1992.

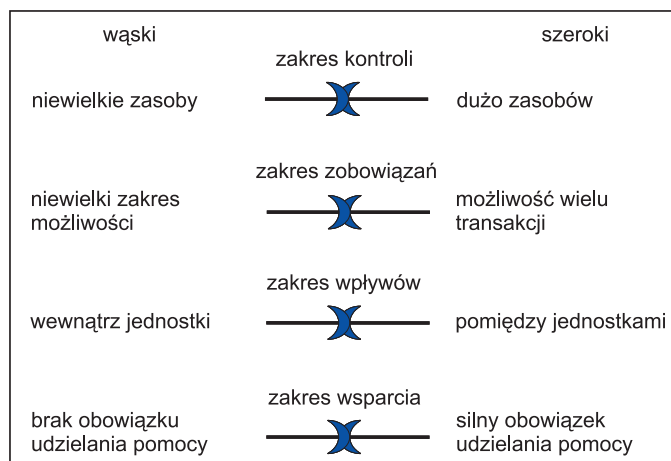
²⁰ D. A. Nadler, M. S. Gerstein, R. B. Shaw *et al.*, *Organizational Architecture...*

²¹ *Ibidem*, s. 265–268.

W rezultacie, w kolejnych rozdziałach nadlerowskiego opracowania brakuje sformułowanych na początku elementów składowych architektury. W poszczególnych fragmentach opracowania zespół traktuje co innego jako tworzywo architektury.

Z tego punktu widzenia odmiennie postępuje R. Simons. Podobnie jak zespół Nadlera, posługuje się on pojęciem projektu organizacyjnego w celu określenia, co mają spowodować założenia architektoniczne. Mają zaś wywołać takie zachowania ludzi organizacji, które w istniejącym projekcie organizacyjnym są intuicyjne lub wygodne dla tych, którzy podejmują działania. Materiały konstrukcyjne (tworzywo) architektury Simonsa to przyznane kadrze kierowniczej korporacji możliwości w czterech zakresach działań: zakres sprawowanej kontroli nad zasobami; zakres samodzielnie podejmowanych zobowiązań; zakres możliwych wpływów na innych; zakres udzielanego innym wsparcia.

Każdy z zakresów może się mieścić w rozpiętości od niskiego do wysokiego. Simons nie posługuje się nadlerowskim zbiorem elementów architektury. Jednak jego sposób rozumowania i argumentacja wskazują na to, że elementy przez niego wykorzystywane stanowią tworzywo (materiały konstrukcyjne) architektury organizacyjnej²². Zakresy działań przedstawione są w postaci dźwigni czy suwaków (*levers*), jak je Simons nazywa. Idea ta odzwierciedlona jest na rysunku 2.1. Cztery suwaki, ustawione w oznaczonej pozycji każdy, tworzą



Rys. 2.1. Dźwignie organizacyjnego projektu

Źródło: opracowano na podstawie: R. Simons, *Levers of Organizational Design*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2005, s. 199

²² R. Simons, *Levers of Organizational Design*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2005, s. 114.

przestrzeń, w której granicach określone jest zachowanie aktora. Projekty organizacji o różnym nasileniu cech, nadanym przez położenie suwaków, wyznaczają w istocie repertuar możliwych zachowań członków korporacji. Przykładowo, kolejne projekty organizacyjne, które różnicowały cztery zakresy oczekiwanych działań kadry kierowniczej, przynosiły odmienne efekty w firmie IBM²³.

W zasadzie istnieją więc dwa nurty rozważań o architekturze jako metafo-
rze budowy organizacji i zarządzania nimi. Pierwszy nurt, reprezentowany przez
wiele przywołanych stanowisk, przedstawia, w jaki sposób można postrzegać
obecność „architektury” w budowie organizacji i zarządzaniu nimi²⁴. Drugi nurt,
reprezentowany przez zespół Nadlera i Simonsa, dotyczy tego, w jaki sposób
należy tworzyć (strategiczną) architekturę organizacji.

Kontynuacja drugiego nurtu myślenia wymaga powrotu do opisu elemen-
tów korporacyjnej architektury. Architektura korporacji (organizacji) to „sztuka
kształtowania organizacyjnej przestrzeni w taki sposób, aby wypełniała ona
ludzkie oczekiwania i aspiracje”²⁵. Sztuka kształtowania przestrzeni to zarazem
sztuka formułowania i zastosowania źródłowych założeń do korporacyjnego
projektu, w taki sposób, aby wywoływać ludzkie zachowania. Ludzie wypełniają
organizacje swoim działaniem i zachowaniem, jak również powodują zachowa-
nia i działania innych, które wynikają z wzajemnych między nimi relacji. Mate-
riałami konstrukcyjnymi zaś (tworzywem), które tworzą i wyznaczają korpora-
cyjną przestrzeń, są zastosowane w praktyce sposoby uzyskiwania wpływu na
ludzkie zachowania.

Korporacje mają do dyspozycji sześć elementów tworzywa pogrupowanych
w dwie kategorie. Do materiałów konstrukcyjnych w pierwszej kategorii należą:
struktura, zadanie i kontrola. Struktura organizacyjna wskazuje rodzaje oraz
miejsca gromadzenia i użytkowania korporacyjnych zasobów. Zadanie (cel)
określa oczekiwanie formułowane w stosunku do efektów zastosowania zasobu
lub kombinacji zasobów. Kierownicza kontrola zaś pozwala stwierdzić, czy
oczekiwanie zostało wypełnione. Struktura, zadanie i kontrola to tradycyjne
materiały konstrukcyjne przeniesione do współczesności z pierwotnych form
wielkich organizacji gospodarczych (korporacji) XVIII wieku, okresu kapitalizmu
fabrycznego; przeniesione z jedyne go dostępnego wzorca wielkich organizacji,
to znaczy z armii. Wszystkie trzy elementy tworzywa (struktura, zadanie, kontro-
la) mają wspólną cechę, którą jest potrzeba kierowniczej interwencji, wcze-
śniejszego planu, który przewiduje skutki funkcjonowania organizacji. Mieści się

²³ *Ibidem*, s. 239–245.

²⁴ Zob. też D. Miller, *The Architecture of Simplicity*, „Academy of Management Review”
1993, vol. 18, no. 1, s. 118–138.

²⁵ D. A. Nadler, M. S. Gernstein, R. B. Shaw, *et al.*, *Organizational Architecture...*, s. 14.

w tym niekwestionowane, przyjęte *a priori* założenie o tym, że plan jest poprawnym odzwierciedleniem rzeczywistości. W istocie, struktura, zadanie i kontrola są materiałami konstrukcyjnymi korporacji, która funkcjonuje dla uzyskania własnej spójności.

W toku rozwoju społecznego, w tym także gospodarczego i organizacyjnego; w toku ewolucyjnych zmian, którym podlegały korporacyjne sposoby zarządzania nimi, tworzywo przybrało odmienne formy. Do składników materiałów konstrukcyjnych w drugiej kategorii należą: proces, relacja oraz autonomia. Proces organizacyjny wyznacza możliwości i potrzeby budowania i użytkowania kombinacji zasobów. Czyni to jednak w interesie rozwiązywania problemów klienta, których pojawianie się i dynamika nie może wynikać z wcześniejszego planu. Relacje organizacyjne umożliwiają określanie i stosowanie przez ludzi zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji sposobów wypełniania ludzkich oczekiwań i aspiracji. Autonomia wreszcie to skłonności i umiejętności ludzi zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji do ustawicznej rekombinacji zasobów – nieograniczane przez normy krępujące dowolność zachowań.

Drugi element składowy korporacyjnej architektury, technologie towarzyszące same z siebie nie są tworzywem, materiałem konstrukcyjnym architektury. Mogą co najwyżej bardziej lub mniej udatnie jej towarzyszyć, w pewnym zakresie mogą umożliwiać lub utrudniać zastosowanie tworzywa. Rozwój Internetu i kierunek, w jakim rozwój ten zmierza, spowodował łatwość użycia relacji jako tworzywa korporacyjnej architektury – sieć umożliwia bezpośredni dostęp do siebie nawzajem uczestników organizacji. Z drugiej strony jednak, rozwój technologii przetwarzania i przesyłu informacji umożliwił nieznanym dotychczas poziom kontroli zachowań pracowniczych – ciągłej inwigilacji są, przykładowo, poddawani pracownicy centrów komunikacji (*call center*)²⁶.

Pozostaje trzeci element korporacyjnej architektury, przeznaczenie (*purpose*). Przeznaczenie wyznacza kierunek, w jakim korporacja się posuwa. To ono powoduje skłonność do budowania kombinacji zasobów i ich rekombinacji, a nadto pozwala na zmienność celów. Powszechna świadomość przeznaczenia nadejść może za pośrednictwem upowszechniania założeń o przeznaczeniu organizacji w postaci zbioru komunikatów fundamentalnych, które sprawiają, że gromadzą się wokół nich interesariusze; komunikaty fundamentalne uświadamiają relacje pomiędzy interesariuszami i korporacją.

Definicje organizacji tymczasem są jednolicie monotonne. Ich cechą charakterystyczną jest to, że zawierają one, bez rozróżnienia między tymi dwiema kategoriami, jednocześnie przeznaczenie organizacji i tworzywo, z których są

²⁶ Zob. J. M. Jermier, *Introduction: Critical Perspectives on Organizational Control*, „Administrative Science Quarterly” 1998, vol. 43, no. 2, s. 249.

one zbudowane. Zakłada się bowiem, że przeznaczeniem organizacji jest osiągnięcie zadanego celu, albo inaczej, organizacje powstają dla realizacji znanego celu²⁷. Pozostałe składniki definicji, wspólne dla nich wszystkich, nie dotyczą już przeznaczenia, ale ludzi organizacji²⁸. W ślad za tym idą: podział pracy²⁹ lub jego odmiana w postaci specjalizacji³⁰, struktura³¹ oraz wyraźnie określone granice organizacji lub zaznaczenie jej wyodrębnienia z otoczenia³². Pojawiają się też w definicjach organizacji elementy, które są przejawem stylu architektury – koordynacja³³ lub potrzeba kooperacji³⁴.

Przeznaczenie i cel to jednak odmienne kwestie. Wskazuje na to D. Miller³⁵. Przedstawia on korporacyjne zachowania: konkretne przeznaczenie formułowane jest w postaci celu, wokół którego układane są korporacyjne zasoby. Sukces korporacji staje się zaczątkiem jej klęski, bo wie ona, jak dalej postępować, i upowszechnia tę wiedzę w każdym miejscu organizacji. Przeznaczenie znane w postaci konkretnego celu strategicznego lub zbioru celów strategicznych powoduje, że zmiany dotyczą wyłącznie widocznych elementów jej funkcjonowania. Upowszechnienie wiedzy o przeznaczeniu skłania bowiem do zaniechania poszukiwań innych możliwych przeznaczeń, a tym bardziej rekonfiguracji tworzywa, a więc też rodzajów i sposobów zastosowania organizacyjnych zasobów³⁶.

²⁷ Por. B. J. Hodge, W. P. Anthony, *Organization Theory. A Strategic Approach*, Allyn & Bacon, Boston, MA 1991, s. 10; A. G. Bedeian, R. F. Zammuto, *Organizations. Theory and Design*, Dryden Press, Chicago, IL 1991, s. 9–10; W. B. Brown, D. J. Moberg, *Organization Theory and Management*, Wiley, New York 1980, s. 667; R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 7 ed., South-Western Thomson Learning, Cincinnati, OH 2001, s. 12; S. P. Robbins, *Management*, 4 ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1994, s. 4.

²⁸ Zob. J. Hodge, W. P. Anthony, L. M. Gales, *Organization Theory. A Strategic Approach*, 5 ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 1996, s. 10; A. G. Bedeian, R. F. Zammuto, *Organizations. Theory...*, s. 9–10; W. B. Brown, D. J. Moberg, *Organization Theory...*, s. 667; R. L. Daft, *Organization Theory...*, s. 12; S. P. Robbins, *Management...*, s. 4.

²⁹ B. J. Hodge, W. P. Anthony, *Organization Theory...*, s. 10.

³⁰ W. B. Brown, D. J. Moberg, *Organization Theory...*, s. 667.

³¹ *Ibidem.* R. L. Daft, *Organization Theory...*, s. 12.

³² Zob. np. A. G. Bedeian, R. F. Zammuto, *Organizations. Theory...*, s. 9–10; B. J. Hodge, W. P. Anthony, *Organization...*, s. 10; R. L. Daft, *Organization Theory...*, s. 4.

³³ Zob. A. G. Bedeian, R. F. Zammuto, *Organizations. Theory...*, s. 9–10; S. P. Robbins, *Management...*, s. 4.

³⁴ B. J. Hodge, W. P. Anthony, *Organization Theory...*, s. 10.

³⁵ D. Miller, *The Architecture of Simplicity*, „Academy of Management Review” 1993, vol. 18, no. 1, s. 116.

³⁶ Por. też G. Hamel, C. K. Prahalad, *Competing for the Future...*, s. 12, figure 5.2: Why do great companies fail?

Odrębne stanowisko w kwestii definicji organizacji zajmują J. Walsch i P. Ungson: „organizacja to sieć subiektywnie podzielanych znaczeń, które są podtrzymywane przez budowę i stosowanie wspólnego języka oraz codziennych interakcji społecznych³⁷”. Takie postrzeganie organizacji (korporacji) umożliwia, aby treścią podzielanych znaczeń był komunikat fundamentalny, aby codzienne interakcje społeczne dotyczyły jego ciągłej reinterpretacji oraz aby wspólny język ułatwiał bezpośredni wzajemny dostęp do siebie uczestników organizacji (interesariuszy korporacji).

Organizacje budowane są dla jakiegoś przeznaczenia, nie powstają w ogóle, do wypełniania dowolnych zamierzeń. Przeznaczenie, dla którego powstała organizacja, to kierunek, w jakim będzie prowadzony jej rozwój lub kryterium, na którego podstawie będzie ona dokonywała wyboru opcji rozwojowych; przeznaczenie różnicuje organizacje, wyznacza każdej z nich przestrzeń możliwych wyborów. Cele organizacji są przy tym tylko kolejnymi zdarzeniami na drodze realizacji przeznaczenia; przeznaczenie opisuje przestrzeń rozwojową, cele opisują punkty.

U podstaw przeznaczenia leży jednolicie wyrażony i interpretowany zapis korporacyjnych wartości i kierunku rozwoju – komunikat fundamentalny – który jest początkiem ścieżki przeznaczenia. Różnorodne komunikaty fundamentalne (a potem ich zbiory) są atrakcyjne dla niektórych ludzi na tyle, że chcą oni związać swoje wybory życiowe z konkretną organizacją. Zbiór komunikatów fundamentalnych ujawnia się w pełni w toku funkcjonowania firmy. Komunikaty te są w zbiorze swoim spójne lub niespójne. Jeśli zaś są spójne, stają się zaczynem spirali wzrostu kapitału relacyjnego³⁸.

Postacie korporacyjnej architektury

Metaforę korporacyjnej architektury doprowadzić można do wizualizacji. Celem tak przeprowadzonej wizualizacji jest ilustracja sposobu funkcjonowania korporacji o dwóch odmiennych stylach (modelowo skrajnych architekturach). Dalszym zamysłem, który stał za wizualizacją, jest ukazanie związków przyczynowo-skutkowych pomiędzy architekturą a zachowaniami ludzi w organizacji.

Oto w dwóch dzielnicach miasta stoją dwa budynki, korporacyjne siedziby. Jeden z nich to wysoka budowla w kształcie piramidy o kamiennych ścianach,

³⁷ J. P. Walsch, G. R. Ungson, *Organizational Memory*, „Academy of Management Review” 1991, vol. 16, no. 1, s. 57–91, szczególnie s. 59.

³⁸ R. Gulati, D. Kletter, *Shrinking Core, Expanding Periphery: The Relational Architecture of High-Performing Organizations*, „California Management Review” 2005, vol. 47, no. 3, s. 77.

otoczona dużym dziedzińcem. Dziedziniec okala mur, w którym znajduje się szeroka brama. Piramida ma sześć kondygnacji, a w każdej z trzech solidnych ścian dużo wysokich okien. Na co drugim piętrze te okna to zarazem drzwi. Każde z drzwi prowadzi do usytuowanego w poprzek budynku korytarza, z którego dalej wchodzi się do mniejszych pomieszczeń. Te ostatnie nie mają już okien, tylko ten jeden otwór wejściowy. Niektóre z pomieszczeń mają osobne schody do pokoi bezpośrednio nad (pod) nimi. Na wyższych kondygnacjach może już nie być wewnętrznych korytarzy. Z każdego z wysokich okien budynku prowadzą schody na dziedziniec – niektóre wiodą od korytarzy na dziedziniec, inne bezpośrednio z pomieszczeń na dziedziniec. Dziedziniec, z którego prowadzą schody do pomieszczeń, to jedyne ich połączenie ze światem zewnętrznym. Wyjątkiem od ogólnego projektu, wedle którego powstał budynek, jest ostatnie piętro, połączone bezpośrednio z dziedzińcem windą. Ludzie, którzy pracują w tej korporacji, odziani są w dwukolorowe mundurki. Jeden z kolorów odpowiada ścianie budynku, na której znajduje się okno ze schodami, drugi kolor oznacza piętro, na którym dana osoba pracuje.

Wizualizacja dotyczy fizycznego obiektu, korporacyjnego budynku, ale oddaje zamysł, jaki stał za projektem organizacyjnym. Dla ludzi, którzy pracują w tej organizacji, każda potrzeba spotkania w dowolnym celu realizuje się w ten sposób, że umawiają się ze sobą i spotykają na dziedzińcu, gdzie omawiają interesujące ich sprawy, a potem wchodzi na powrót do swoich pomieszczeń. W naturalny sposób ludzie ci będą unikać nawiązywania relacji i bezpośrednich spotkań, gdyż jest to zawsze związane z pewnym wysiłkiem – im więcej kwestii do uzgodnienia, tym większy wysiłek fizyczny, a nadto – tym więcej czasu przeznaczonego na bezproduktywne przecieź podróże. W konsekwencji, jest więcej niż prawdopodobne, że ludzie tej korporacji nie znają się między sobą. Prawdopodobnie znają swoje tytuły, być może stanowiska, a nawet zakresy czynności. Znacznej części informacji mogą się domyślać po kolorach umundurowania. Kształt budynku wymusza sposób jego użytkowania, ale zarazem podkreśla organizacyjną hierarchię. Winda to pochwała hierarchii – mieszkańcy najwyższego piętra nie męczą się w podróży po wiecznych schodach – nieliczni tylko mogą się spodziewać, że kiedyś staną się użytkownikami windy. Winda podkreśla więc także niedostępność. Ludzie nie zużywają czasu na towarzyskie rozmowy, wysiłek związany z realizacją spotkania z innym człowiekiem (te wieczne schody) skłania do syntetycznej wymiany informacji i w ogóle do ograniczenia procesu wymiany informacji.

Po drugiej stronie miasta również stoi budowla, siedziba innej korporacji, odmiennie zaprojektowana. Jest to płaskie, jednokondygnacyjne pudełko o podstawie sześciokąta, o szklanych ścianach i szklanym dachu. Zewnętrzne ściany pozwalają się otwierać, a wtedy zanika granica między budynkiem

a przestrzenią zewnętrzną. Budynek otoczony jest zieloną przestrzenią, która bezpośrednio do niego przylega. Przestrzeń ta zagospodarowana jest jako jego rekreacyjne przedłużenie – są tam ścieżki spacerowe, pośród których wydzielono liczne miejsca do wieloosobowego biesiadowania, także wyposażone w stacje dokujące. Przy dobrej pogodzie ta część przestrzeni jest szczególnie zaludniona. Budynek jest wewnątrz podzielony na sześciokątne pomieszczenia. Niezależnie od możliwości otwarcia ścian zewnętrznych, w każdej z nich, na wypadek gdyby nie były otwarte, znajduje się kilka wejść, które prowadzą do sześciokątnych pomieszczeń. Niektóre ściany wewnętrznych pomieszczeń są także przezroczyste. Każdy z tych pokoi ma w każdej ścianie drzwi do kolejnego sześciokątnego wnętrza. W środku budynku znajdują się pomieszczenia takie jak inne – z tą samą liczbą drzwi i tym samym wyposażeniem, przeznaczone dla członków zarządu firmy. We wszystkich pokojach przygotowane są stanowiska pracy, wyposażone w powierzchnię roboczą ze stacją dokującą dla osobistego komputera oraz przygotowanymi do swobodnego przemieszczania meblami na kółkach. W każdym z pomieszczeń mobilne powierzchnie robocze można zestawiać w dowolne konfiguracje, w wielu z nich są one ustawione w podkowie. W ciągu dnia sale są puste lub zajęte przez zmienną liczbę osób, często obserwować można nieumundurowanych ludzi, którzy przemieszczają się pomiędzy pomieszczeniami, nierzadko razem z meblem.

Podobnie jak poprzednio, wizualizacja dotyczy budowli, ale oddaje zamysł projektu organizacyjnego. Budowla zmusza do przemieszczeń, pokonywania dystansu od zewnętrznego świata do zamierzonego punktu wewnątrz korporacji. Z równą siłą zachęca do wychodzenia w przestrzeń. Przemieszczenia odbywać się mogą różnymi drogami, za każdym razem inaczej. Przemieszczanie się w przestrzeni wewnątrz i na zewnątrz tej budowli zmusza do nawiązywania relacji, zachęca do wymiany poglądów, emocji lub wrażeń. Przy okazji, po drodze niejako, zmusza do uczestnictwa w sprawach, które dzieją się wokół – tylko dlatego, że one się dzieją wokół, że inaczej dzieć się nie mogą. Fizyczna łatwość przemieszczania zaprasza do rekonfiguracji zasobów – ludzi, kompetencji, które im towarzyszą, a w ślad za tym wyposażenia; może też zachęcać do zmiany własnych kompetencji, które pozwolą być bliżej interesujących ludzi. Szklane ściany skłaniają do obserwacji świata zewnętrznego i spontanicznych komentarzy na temat tego, co się dzieje w zewnętrznym świecie. Szklany dach zmniejsza potrzebę konfliktu wokół braku naturalnego światła w pomieszczeniu przeznaczonym na pracę. Jedna kondygnacja podkreśla równość i potrzebę relacji; umieszczenie pomieszczenia zarządu w centralnym punkcie budynku wskazuje na jego miejsce w sieci, a możliwość przejścia przez pomieszczenia zarządu akcentuje korporacyjną przejrzystość.

Jeśli pominąć fizyczną reprezentację organizacji, to i tak w obu przypadkach do projektu organizacyjnego posłużono się odmiennymi materiałami konstrukcyjnymi. Przemieszczanie się ludzi i spraw w piramidzie regulowane jest przez wyznaczone miejsca pobytu i pracy – każdy zna swoje miejsce i każdy do niego codziennie zmierza, a potem w nim przebywa. Ograniczone w związku z tym kontakty wymagają, aby każdy z pracowników otrzymał zadanie do realizacji. Po sposobie zaś przemieszczania się umundurowanych pracowników poznać można, czy wywiązują się z nałożonych na nich obowiązków wobec korporacji. Konstrukcyjnymi materiałami architektury korporacyjnej są: struktura, zadania oraz kontrola. Przemieszczanie się ludzi i spraw w szklanej budowlu odbywa się zgodnie z logiką spraw, które ludzie mają do załatwienia – niezależnie od tego, czy będą to sprawy korporacyjne, osobiste czy emocjonalne. Obowiązek przemieszczania się (nie obowiązek celu, ale obowiązek drogi) powoduje potrzebę nauczania się uzgadniania obszarów wspólnych spraw, odczuć i emocji. Częstość zaś spotkań ze zmiennym składem ludzi zmusza do nauczania się szybkości w definiowaniu i rozwiązywaniu problemów zespołu, z którym dzisiaj przyszło współpracować. Materiałami konstrukcyjnymi tej korporacji są: procesy organizacyjne, relacje z napotkanymi ludźmi i autonomia w zachowaniach partnerów.

U podstaw przedstawionych w wizualizji zachowań organizacyjnych odnaleźć można źródłowe założenia, które te firmy przyjęły przed sporządzeniem projektu organizacji; założenia, które są decyzjami o materiałach konstrukcyjnych budowli korporacyjnej:

- struktury organizacyjne, które pozwolą określić efektywność zastosowania zasobów, lub procesy organizacyjne o unikatowej kombinacji zasobów, które przyniosą wartość klientowi;
- kontrolę zachowań ludzi organizacji, umożliwiającą pomiar i uzyskiwanie założonych celów, lub autonomię zachowań ludzi organizacji, pozwalającą na dostarczenie oczekiwanych wartości interesariuszom firmy;
- operacje, które prowadzą do realizacji określonych przez kierownictwo zadań, lub przestrzeń, w której pojawią się swobodnie kształtowane relacje pomiędzy ludźmi organizacji.

Przeznaczenie, materiały konstrukcyjne (tworzywo) oraz technologie towarzyszące – zastosowane i wykorzystane, wyznaczają wspólnie styl organizacyjnej architektury. Wielość możliwych rozwiązań w zakresie składników materiałów konstrukcyjnych, a dalej wielość możliwych ich złożań w połączeniu z technologiami towarzyszącymi i przeznaczeniem – sprawia, że istnieje wiele modeli korporacyjnej architektury. Pośród tej wielości istnieją jednak rozwiązania, które pozwalają odnaleźć prawidłowości korporacyjnej architektury i skategoryzować je w osiem podstawowych modeli, pośród których dwa reprezentują odmienne style.

Przy innych warunkach niezmiennych, pierwszym obszarem, w którym odnaleźć można kryteria skrajności, są zastosowane materiały konstrukcyjne (tworzywo). Inaczej rzecz nazywając, można przyjąć założenie, że wzajemne na siebie oddziaływanie wszystkich elementów architektury jest kwestią do późniejszego wyjaśnienia. W takim przypadku, jedną skrajność reprezentować będzie architektura, której tworzywem były: struktura, zadania i kontrola – bez uwzględnienia procesów, relacji i autonomii. Drugą skrajność reprezentować będzie architektura, której tworzywem były: procesy, relacje i autonomia – bez uwzględnienia struktury, zadań i kontroli. Powstaje wtedy kwestia terminologiczna – nadanie nazw skrajnościom, a za nimi także i modelom pośrednim.

W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania nimi, organizacje, które noszą cechy pochodne od zastosowania zbioru materiałów konstrukcyjnych: struktura – zadania – kontrola, określane są zamiennie jako bunkry (*bunker*) lub silosy (*silo*). Za każdym razem chodzi o wrywkowe, fragmentaryczne podejście do rozwiązywania problemów – tak wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji, zarówno w odniesieniu do problemów strategicznych, jak i operacyjnych³⁹. Oba używane słowa nie są pochodzenia polskiego, nie są też na tyle upowszechnione, aby niosły jednoznaczne skojarzenia. Dlatego też ten model korporacyjnej architektury nazwany zostanie architekturą studni. Studnia jest bliższa polskiej tradycji, a przy tym ma metaforycznie podobne cechy jak silos i bunkier: grube ściany, oddzielenie od otoczenia i brak podatności na jego wpływy. Ponadto, dbałość o studnię wymaga częstego jej pogłębiania i tego, aby strzec czystości produktu.

W literaturze z zakresu organizacji i zarządzania nimi, w zasadzie nie występują takie organizacje, które noszą cechy pochodne od zastosowania zbioru materiałów konstrukcyjnych: procesy – relacje – autonomia. Niektórzy autorzy określają przywoływane nazwy, takie jak na przykład – organizacje sieciowe, organizacje wirtualne, organizacje uczące się lub organizacje bez granic, jako słowa bez treści, pustosłowie (*buzzword*), a to z tego powodu, że za nazwami stoją opisy oczekiwanych sposobów funkcjonowania takich organizacji bez wnikania w materiały konstrukcyjne i sposoby ich zastosowania⁴⁰. R. Simons twierdzi, że utopią jest poszukiwanie sposobów projektowania organizacji,

³⁹ Zob. np. D. A. Nadler, M. L. Tushman, *Competing by Design. The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York 1997, s. 120, 160; Ch. Handy, *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1989, s. 93; R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, S. Kerr, *Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organization Structures*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2002, s. 110.

⁴⁰ Zob. M. Goold, A. Campbell, *Designing Effective Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2002, s. 337.

a zatem także korporacyjnej architektury wyłącznie w obszarze elementów, spośród których wyłączono strukturę, zadania i kontrolę, a dalej, że takie rozwiązania są nie do przyjęcia ze względów praktycznych⁴¹. Nie oznacza to jednak, że mamy do czynienia z utopią ze względów modelowych. Drugi, skrajny model organizacyjnej architektury opisuje G. Morgan w postaci metafo-ry hologramu, z którego wynika drugi ze stylów korporacyjnej architektury: architektura hologramu. Hologram w tym przypadku to metafora tworu, którego zasada organizująca znajduje się w każdej jego części, a więc z każdej części można odtworzyć całość lub wzbogacić całość o nowe jej fragmenty. Praktycznie miałyby to przykładowo oznaczać, że każdy z ludzi korporacji jest w stanie zastąpić każdego z pozostałych w szerokim zakresie wypełnianych ról, a także, że jest w stanie zbudować wokół siebie środowisko identyczne, jak pozostałe części korporacji. Recepta Morgana obejmuje sekwencję działań: umieścić całość w każdej z części, zbudować połączenia i zapewnić nadmiar (redundancję), połączyć jednocześnie specjalizację i generalizację oraz wywołać zdolność do samoorganizacji. Warunki te Morgan przedstawia jako cztery zasady – wytyczne do projektowania holograficznych organizacji. Pierwsza zasada dotyczy nadmiaru (redundancji), w szczególności funkcji, co oznacza, że te same elementy systemu mogą realizować, w zależności od potrzeb, zróżnicowane funkcje⁴²; zamiast dodawać do systemu dodatkowe elementy, każdy z już istniejących nakłania się do wypełniania dodatkowych funkcji, aby z czasem każdy mógł realizować wszystkie funkcje i aby elementy te mogły się wzajemnie zastępować.

Druga z zasad przywoływanych przez G. Morgana to zasada niezbędnej różnorodności. Niezbędna różnorodność jest odpowiedzią na oczekiwaną złożoność wyzwań, z jakimi spotykają się poszczególne elementy organizacji (ludzie lub zespoły). Niezbędna różnorodność wymaga, aby co do swoich kompetencji i funkcji, zespół był tak zróżnicowany i złożony, jak otoczenie, w którym działa⁴³. W istocie chodzi tu o otwartość na wyzwania płynące z odbieranych sygnałów, umiejętność ich dostrzegania i odpowiedzi na nie⁴⁴. Nadmierna prostota w reakcjach na wyzwania stawiane przez otoczenie powoduje atrofię systemu⁴⁵.

⁴¹ R. Simons, *Levers of Organizational...*, s. viii.

⁴² G. Morgan, *Images of Organization*, Sage, Newbury Park, CA 1986, s. 98–99.

⁴³ *Ibidem*, s. 108–109.

⁴⁴ *Ibidem*, s. 47–48, 100–101; zob. też W. R. Ashby, *Design for a Brain*, Wiley, New York 1952; idem, *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, London 1960, chapter 11, s. 202–218.

⁴⁵ D. Miller, *The Architecture of Simplicity...*, s. 116–138.

Kolejna zasada organizacji holograficznej to zasada krytycznego minimum specyfikacji – forma niezbędnego zakresu (programu) działania albo specjalizacji⁴⁶. Powstanie wtedy kwestia, czego dotyczy specjalizacja: wykonywanych czynności czy też posiadanych kompetencji do działania. Idealne holograficzne komórki mózgu posiadają kompetencje do działania; posługując się nimi, mogą realizować dowolne funkcje⁴⁷.

Trzy zasady nie wyczerpują jednak wymagań holograficznej organizacji. Dopełnia je zasada czwarta, w istocie najważniejsza. Dotyczy ona umiejętności uczenia się organizacji, a ściślej rzecz biorąc, uczenia się, jak się uczyć. Opanowanie procesu uczenia się, jak się uczyć, pozwala na ciągłość uczenia się⁴⁸. Uczenie się, jak się uczyć, jest wynikiem praktycznego zastosowania podwójnej pętli uczenia się. W pierwszej pętli uczenia się pojawia się zdolność do wykrycia, a potem naprawy błędu⁴⁹. Częstość powtórzeń zmniejsza szanse powstania odchyień, a tym samym zmniejsza wysiłek interwencyjny. Tak stanowi zasada pojedynczej pętli uczenia się. Istotną jej zaletą jest korygowanie popełnionych błędów, wadą zaś to, że koryguje jedynie znane błędy – błędy w tych działaniach, które są obudowane normą⁵⁰. Druga pętla uczenia się pojawia się wraz z zakwestionowaniem normy zadaniowej (kryterium oceny zadania i pojawieniem się pytania o rzeczywistą przyczynę błędu)⁵¹. Działania, które trzeba podjąć w drugiej pętli organizacyjnego uczenia się, wymagają argumentacji produktywnej, unikania racjonalizacji istniejącej sytuacji oraz podjęcia zobowiązania do skutecznej zmiany sposobów zachowań. Holograficzna organizacja G. Morgana wspiera się zatem na czterech kolumnach: redundancji, niezbędnej różnorodności, minimalnej specyfikacji funkcji i uczenia się, jak się uczyć.

Organizacja holograficzna Morgana oparta jest na metaforze – sposobie funkcjonowania ludzkiego mózgu. Mózg, według Morgana, ma dwie istotne

⁴⁶ Zob. G. Morgan, *Images of Organization...*, s. 101–102.

⁴⁷ G. Morgan jako źródło tej zasady wskazuje P. G. Herbsta, *Socio-Technical Design*, Tavistock, London 1974.

⁴⁸ Zob. H. P. Sims, D. A. Gioia Jr., *The Thinking Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1986; B. Dumaine, *Mr. Learning Organization*, „Fortune” 1994, vol. 17, s. 147–157.

⁴⁹ Ch. Argyris, *Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making*, „Administrative Science Quarterly” 1976, vol. 21, no. 3, s. 363–377 oraz idem, *Double-Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review” 1977, vol. 5, no. 2, s. 115–125.

⁵⁰ Zob. Ch. Argyris, *The Next Challenge for TQM. Taking the Offensive on Defensive Reasoning*, „Journal for Quality Participation” 1999, vol. 22, no. 6, s. 41–44; M. Crossan, *Altering Theories of Learning and Action: An Interview with Chris Argyris*, „Academy of Management Executive” 2003, vol. 17, no. 2.

⁵¹ G. Morgan, *Images of Organization...*, s. 88.

cechy charakterystyczne, które pozwalają mu być hologramem. Pierwsza z nich to bezpośrednie połączenia między wszystkimi jego komórkami (*connectivity*). Ta cecha pozwala na przechowywanie i niezakłócone przetwarzanie masowych informacji. Druga z istotnych cech to nadmiar (*redundancy*), powtórzenie tego samego w wielu kopiach, które zapewnia elastyczność realizacji operacji⁵². Obydwie cechy wynikają z tego, że komórki mózgu mają identyczną budowę i identyczne możliwości działania. Budowa komórek mózgowych i cechy, którymi się charakteryzują, powodują, zdaniem Morgana, że komórki mózgu są zarazem generalistami i specjalistami. W rzeczywistości komórki mózgowie są wyłącznie generalistami; mogą jednak wykonywać wyspecjalizowane funkcje, w otoczeniu innych komórek – a to wyłącznie dlatego, że są generalistami. Posługiwanie się komórkami mózgowymi jako idealnymi kandydatami do hologramu – tak, jak to zrobił Morgan – jest wygodne, jednakże zasady, o których mówi, rozszerzyć można na wszystkie komórki organizmu. Każda z nich bowiem (dzięki obecności kodu genetycznego) pełnić może takie same funkcje jak komórka mózgowa, to jest nieomal dowolną funkcję w organizmie.

W kontynuacji holograficznej metafory organizacji można więc stwierdzić, że idealne organizacje musiałyby się składać z ludzi identycznych (neurony), gdy tymczasem składają się z ludzi wyspecjalizowanych w pewnych rodzajach czynności czy funkcji (komórki wyspecjalizowane). Metafora Morgana staje się przez to bardziej realna. Podobnie jest z receptą Morgana na holograficzną organizację: należy umieścić całość w częściach, zbudować połączenia i redundancję, połączyć jednocześnie specjalizację i generalizację oraz wywołać zdolność do samoorganizacji.

Style korporacyjnej architektury

Z przyjętych założeń wyłaniają się dwa (tabele 2.1–2.2) style architektury korporacji: architektura studni i architektura hologramu. Nazwy użyte do określenia stylów nie niosą ze sobą wartości oceniających, służą jedynie budowie skojarzeń. W istocie żaden ze stylów nie jest ani dobry, ani zły, owszem, mogą one być odpowiednie lub nie do zakładanych długoterminowych zamierzeń biznesowych, to znaczy strategii; mogą tylko być bardziej lub mniej do nich dopasowane⁵³.

⁵² *Ibidem*, s. 95–96.

⁵³ R. Simons, *Levers of Organizational...*

Tabela 2.1. Materiały konstrukcyjne (tworzywo)

Struktura		Proces	
demonstracje	cechy	cechy	demonstracje
Posterunki graniczne	hierarchia	problem	znany odbiorca dostawy
Procedura administracyjna	porządek	sekwencja	samoorganizacja zasobów
Dopasowanie wejść do wnętrza	stabilność	dynamika	redundancja
Zadania		Relacje	
demonstracje	cechy	cechy	demonstracje
Powtarzalność działań	rutyna	interesy	kompetencje emocjonalne
Jednostronna komunikacja	dyrektywa	przestrzeń	spotkania z obcymi
Oczekiwanie rezultatu	produkt	reakcje	kompetencje komunikacyjne
Kontrola		Autonomia	
demonstracje	cechy	cechy	demonstracje
Mierniki celu	cel	droga	mierniki postępu
Kary i nagrody	akceptacja	wiedza	samoocena
Mierniki produktywności	norma	wartości	pomiar wartościami

Źródło: opracowanie własne.

Materiały konstrukcyjne w postaci struktury, zadań i kontroli, użyte do budowy architektury korporacji, automatycznie wyznaczają styl; w wyniku zastosowania wybranego tworzywa, pojawiają się określone cechy organizacji. Występowanie cech oraz poziom ich nasilenia rozpoznać można po przejawach czy demonstracjach tych cech w funkcjonowaniu organizacji. Struktura wymaga hierarchii, porządku i stabilności (cechy), które zapewniają odpowiednio: posterunki graniczne, procedury administracyjne i dostosowanie zasobów do zasad wnętrza (demonstracje). Zadania wymagają rutyny, dyrektywy i produktu (cechy), które gwarantują odpowiednio: powtarzalność działań, jednostronną komunikację oraz oczekiwanie rezultatu (demonstracje). Kontrola wreszcie wymaga celu, akceptacji oraz norm (cech), które zapewniają odpowiednio: mierniki celu, system kar i nagród oraz wskaźniki produktywności (demonstracje).

Hierarchiczne rozczłonkowanie organizacji zapewnia porządek – wyodrębnione, otoczone granicami komórki specjalizują się w realizacji szczegółowych zadań. W ślad za tym idzie i przypisanie poszczególnym komórkom organizacyjnych zasobów. Operacja taka służyć ma uzyskaniu stabilności w funkcjonowaniu każdej komórki. Naprzeciw jednak hierarchii, porządkowi i stabilności pojawia się konieczność organizacyjnej synergii. Ta wymaga posługiwania się przez

każdą komórkę również i takimi zasobami, którymi nie dysponuje bezpośrednio. W odpowiedzi na taki dylemat pojawiają się dwa rozwiązania: procedury administracyjne, które stać będą na straży porządku, oraz nowe stanowiska w strukturze. Te nowe stanowiska to posterunki graniczne, ludzie, a potem komórki wyspecjalizowane w powodowaniu przepływu zasobów przez organizacyjne granice wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Posterunki graniczne są częścią hierarchii, ale ich rola polega na utrzymywaniu stabilności organizacji oraz jej fragmentów. Czynią to w ten sposób, że określają zasady zachowań zasobu, który przekroczył granice na czas przebywania zasobu wewnątrz granic, których strzegą. Interesy hierarchii, porządku i stabilności powodują zatem, że klienci stoją w kolejkach, samochód wypożyczony w Sztokholmie musi być zwrócony w Sztokholmie, a uzyskanie kompetencji w wymyślonym zawodzie wymaga od studenta studiów na dwóch odrębnych uczelniach.

Zadania pochodzą z przyjęcia założenia o tym, że organizacje służą realizacji celów. Zasada formułowania zadań wynika więc bezpośrednio z założenia. Towarzyszą jej cechy organizacji – dyrektywa, rutyna i produkt w centrum uwagi. Wszystkie one są pochodną ograniczeń czasowych, którym poddane jest funkcjonowanie organizacji. Cele pochodzą od kierownictwa i nie podlegają negocjacjom (być może, raz do roku z przedstawicielami właścicieli). Stąd pojawia się dyrektywa, która przesuwana jest przez organizację w trybie jednostronnej komunikacji. Organizacje stają się z czasem skomplikowanymi systemami i dotarcie z dyrektywą do każdego jej miejsca mogłoby się okazać kłopotliwe. Można tego uniknąć, jeśli możliwie dużo operacji organizacyjnych będzie mieć charakter rutynowy – tego zresztą wymaga akceptacja zasady ekonomiki skali. W rezultacie pojawia się kolejna cecha organizacji, którą jest produkt w centrum uwagi. W sposób konieczny towarzyszy ona dwóm pozostałym, jako że dyrektywa i rutyna przeciwstawiają się innowacji produktowej. Tym samym wartością organizacyjną jest powielanie produktu w kształcie czy projekcie, w jakim istnieje; tak długo, jak długo kierownictwo nie przedstawi jego nowej wersji. Interesy dyrektywy, rutyny i produktu powodowały zatem, że ford mógł być tylko czarny, a wykłady w uczelniach odbywały się w trybie wiecu.

Kontrola jest pochodną przyjęcia założenia, że poprawność funkcjonowania organizacji wynika ze schematu: cel – akceptacja – norma. W schemacie tym przyjmuje się, że cel zadany pracownikowi czy komórce organizacyjnej musi być przez wykonawcę zaakceptowany, a doskonałość jego osiągnięcia opisuje ustalona norma. Organizacje uzyskują wypełnienie takich cech przez budowę systemu mierników kontroli. Pierwsza grupa, mierniki celu, dotyczy bezpośrednio celu i stosowana jest, aby ustalić, czy i w jakim stopniu osiągnięto wyznaczony cel. Druga grupa, mierniki produktywności, odnosi się do tych, którzy cel

realizowali i służy sprawdzeniu, czy ich działanie było zadowalające z punktu widzenia wysiłku i czasu, jakie działaniu poświęcili. Trzecia grupa mierników skierowana jest do świadomości i sumienia tych, którzy proces realizowali. Ma ona postać odmienną od pozostałych – jest to zbiór (kodeks) kar i nagród, które spotkają każdego, kto zaangażowany w działanie poświęcił mu się wystarczająco lub nie. To szczególny przejaw organizacyjnej cechy, jako że odnosi się do indywidualnego osądu, a jednak opisuje zdarzenia organizacyjne. Interesy celu akceptacji i normy powodują, że zdarzają się przypadki, kiedy korporacje masowo produkują wadliwe systemy hamulcowe czy wadliwe opony, a lekarze zgodnie z prawem wpędzają pacjentów w chorobę.

Tabela 2.2. Style korporacyjnej architektury

Kryterium	Architektura	
	studni	hologramu
Przeznaczenie	wyznaczenie i osiągnięcie celów	posuwanie się w kierunku wyznaczonym przez komunikat fundamentalny; tymczasowe cele
Tworzywo	zakresy czynności, zakresy zadań, zakresy uprawnień, zakresy odpowiedzialności, zakresy kontroli	kompetencje, inne zasoby, którymi dysponują uczestnicy, bezpośrednie połączenia, prognozy wartości kapitału społecznego
Technologie towarzyszące	<i>outsourcing</i> , TQM, systemy informatyczne	technologie uczestnictwa w wirtualnym globalnym świecie, w tym: Internet, intranet, elektroniczna obróbka informacji
Budowla	wieloszczeblowa struktura o względnie grubych granicach	wokół miejsca, z którego pochodzi komunikat fundamentalny – sieci węzłów prowadzenia operacji
Mechanizmy regulacyjne	hierarchia, formalizacja, centralizacja	prognozy i stany kapitału społecznego, zaufania, podejmowania zobowiązań, poczucia samodzielności
Zastosowanie	produkty (usługi) standardowe, powtarzalne, masowe, działania rutynowe	wytwarzanie, przekształcanie i dystrybucja wiedzy

Źródło: opracowanie własne.

Materiały konstrukcyjne w postaci procesu, relacji i autonomii zastosowane do budowy architektury korporacji, także automatycznie wyznaczają styl, który różni się od poprzedniego. Tak jak poprzednio, w wyniku zastosowania materiałów konstrukcyjnych, pojawiają się określone cechy organizacji. I podobnie jak poprzednio, występowanie cech oraz poziom ich nasilenia rozpoznać można po przejawach czy demonstracjach tych cech w funkcjonowaniu korporacji.

Proces organizacyjny wymaga obecności problemu klienta, procesowej sekwencji zastosowania zasobów oraz dynamiki (cechy). Obecność tych cech w organizacji przejawia się w tym, że: dostawcy znają odbiorców dostaw, obowiązuje zasada samoorganizacji zasobów, od których – wobec tego – wymagana jest funkcjonalna redundancja (demonstracje). Relacje wymagają obecności interesów interesariuszy, przestrzeni, w której oni się spotkają oraz reakcji uczestników procesu na zdarzenia (cechy). Obecność tych cech w organizacji przejawia się w tym, że: zespoły mają zdolność zmienności przez samoorganizację, następują częste spotkania z nieznanymi, a ludzie organizacji wyposażeni są powszechnie w kompetencje komunikacyjne (demonstracje). Autonomia wymaga, aby cechami organizacji były obecność i możliwość redefinicji: drogi, wiedzy oraz wartości (cechy). Cechy te zapewniają odpowiednio demonstrowane w organizacji: mierniki postępu w posuwaniu się w kierunku wyznaczonym przez przeznaczenie, samoocena dokonywana przez ludzi organizacji oraz pomiar sukcesu za pomocą wartości (demonstracje).

Proces organizacyjny jako kryterium i klucz do układania zasobów jest skutkiem założenia, że przeznaczeniem organizacji jest dostarczanie wartości klientowi przez rozwiązywanie jego problemów. Klient wyznacza sposób realizacji oczekiwanej dostawy. Kolejność (sekwencja) oraz dynamika (zmienność) zastosowania zasobów dostosowują się strukturalnie i tymczasowo do struktury problemu klienta. Tak się każdorazowo może stać pod warunkiem, że klient jest znany, występuje jako osoba (grupa ludzi) o znanych cechach, znanym adresie (choćby wirtualnym) i znanych oczekiwaniach. W istocie każde dostosowanie do klienta ma charakter unikatowy i wymaga tymczasowej organizacji zasobów wokół rozwiązania problemu klienta; tymczasowej, bo kolejny klient przynosi odmienne kryteria organizacji zasobów. Samoorganizacja wymaga, aby zasoby przejawiały funkcjonalną redundancję, która znaleźć się musi u podstaw dynamiki ich zastosowania; funkcjonalną redundancję przejawiać też muszą ludzie organizacji, których kompetencje są organizacyjnym zasobem. Problem, sekwencja i dynamika, za którym stoją ich demonstracje, powodują łącznie, że zespoły astronautów mogą być nieliczne, a bagaże podróży linii lotniczych nie wymagają nadzoru. Mogłyby jednak także powodować, że linie produkcyjne wytwarzają unikatowe, pojedyncze specyfiki medyczne po koszcie mniejszym niż w produkcji masowej oraz to, że wykształcenie uzyskuje się według unika-

towego (choć masowo dostarczanego) programu, dostosowanego do zainteresowań i zdolności pojedynczego studenta.

Relacje jako materiał konstrukcyjny wynikają z założenia, że organizacje są naturalnym środowiskiem społecznym dla ludzi korporacji. W korporacyjnych organizacjach ujawniają się interesy i problemy interesariuszy. Mogą się one pojawiać jedynie pod warunkiem, że organizacja stanowi przestrzeń, która zachęca do swobodnej prezentacji punktów widzenia. Będą widoczne wówczas, gdy spotkają się z reakcją, zainteresowaniem ludzi, którzy tę przestrzeń wypełniają. Ujawnienie się, a więc i obecność wielorakich interesów ludzi organizacji sprawia, że wszyscy powinni być wyposażeni w kompetencje komunikacyjne, dzięki którym ich problemy są słyszalne. Przestrzeń wymaga istnienia w organizacji mechanizmów, które umożliwiają liczne spotkania z obcymi (odmiennymi punktami widzenia). Reakcja wreszcie wymaga demonstracji w postaci wyposażenia ludzi organizacji w kompetencje emocjonalne i umożliwianie ich używania. Interesy, przestrzeń i reakcje, za którymi stoją ich demonstracje, powodują powstawanie i utrzymywanie się wysokiego poziomu kapitału relacyjnego. Ludzie w naturalny sposób powracają do organizacji tego rodzaju i chcą w nich przebywać. Z tego powodu w społeczeństwach naszej cywilizacji nadal istnieją kościoły, a w szczególności rodziny – instytucje tyleż społeczne, co biznesowe.

U podstaw autonomii leży założenie, że organizacja jest zbiorowością ludzi, którzy chcą dobrowolnie połączyć swoje zasoby z zasobami innych dla uzyskania osobistego efektu synergii. Dalej, że ludźmi korporacji są wykształceni członkowie zasobnych społeczeństw, którzy nie muszą sprzedawać swojego czasu i wysiłku tylko po to, żeby przeżyć. To samo założenie inaczej sformułowane głosi, że ludzie są w stanie i są zainteresowani tym, aby świadomie uczestniczyć w kształtowaniu swojego otoczenia. Organizacje odpowiadające takiemu obrazowi ludzi, którzy je zapełnią, okazują im (tym ludziom) swoje cechy. Organizacje są więc obiektami, które posuwają się w kierunku wyznaczonym przez ich przeznaczenie opisane zbiorem komunikatów fundamentalnych. Posługują się w swoich działaniach wiedzą zgromadzonych w nich ludzi i gromadzą ludzi, którzy skłonni są wyznawać jednakowe wartości. Demonstracje tych cech odnaleźć można w tym, że takie organizacje posługują się miernikami przebytej drogi, polegają na samoocenie uczestników pod każdym względem oraz mierzą użyteczność przez wierność wyznawanym wartościom. Interesy drogi, wiedzy i wartości pozwoliły, między innymi, na powstanie Lenusa; być może spowodują także jego upowszechnienie na zasadach całkowicie odmiennych od oferowanych przez Microsoft.

I oto zanikła jednolitość architektury korporacji. Ich architektura nadal układa się w znane wzory, ale nie jest to już jeden, powszechnie powtarzalny wzór, w którym struktura wyznaczała miejsce i rolę wszystkim uczestnikom

triady, cele i zadania pochodzą z najwyższego korporacyjnego piętra, a wszystkie działania podejmowane przez każdego z uczestników triady podlegały kontroli zarządu. Korporacje zmierzają w odmiennym kierunku. Teoria i praktyka korporacyjnego funkcjonowania dopuszcza możliwość regulacji korporacyjnego funkcjonowania przez procesy, które powstają w toku relacji między ludźmi, a ci zachowują się w pełni autonomicznie. Teoria i praktyka korporacyjnego funkcjonowania wskazują na to, że w toku korporacyjnej ewolucji pojawiają się narzędzia, które mogą być zastosowane do budowy korporacyjnej architektury hologramu. Narzędzia te, techniki, sposoby myślenia oraz nastawienia adresowane są do każdej z grup korporacyjnej triady: ludzi korporacji, korporacyjnych klientów oraz partnerów biznesowych.

Wnioski

W literaturowych analizach organizacji i zarządzania nimi, metafora architektury pojawia się w wielu ujęciach i interpretacjach. Zawsze wtedy, kiedy nie odnosi się do materialnych budynków korporacyjnych, architektura jest zasadą organizującą, wynikiem zastosowania źródłowych założeń do projektu organizacyjnego, która zakreśla przestrzeń lub określa zasady ruchu w tej przestrzeni.

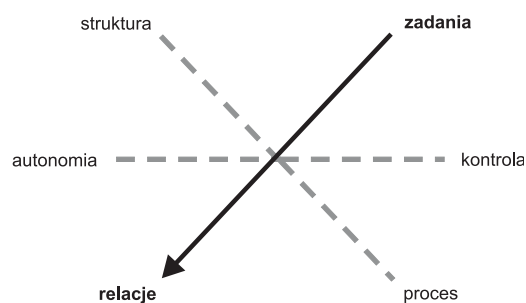
Architektura występuje wtedy, kiedy określone zostało przeznaczenie projektowanego obiektu (korporacji) oraz tworzywo (materiały konstrukcyjne), które zostanie zastosowane do zakreślenia przestrzeni. Obie te zmienne wykorzystają lub pozwolą na wykorzystanie technologii towarzyszących, które spowodują funkcjonalność przestrzeni. Kiedy zaś architekt zdefiniuje odmienne od dotychczasowego przeznaczenie obiektu i wykorzysta do tego odmienne od dotychczasowych tworzywo – powstaje nowy styl architektoniczny, w którym znane technologie towarzyszące mogą być użytkowane w sposób odmienny od dotychczasowego.

W świecie korporacji tradycyjnym przeznaczeniem jest określanie i realizacja celów, a tworzywem, które zakreśla przestrzeń, są: struktura, zadania i kontrola. Korporacje dobierają technologie towarzyszące i stosują je tak, żeby służyły sprawności posługiwania się tworzywem w interesie zachowania trwałości projektu. Ten styl określić można jako korporacyjną architekturę studni. Zmiana stylu architektury korporacyjnej nastąpi wtedy, kiedy jej przeznaczeniem stanie się posuwanie się w wyznaczonym kierunku, a tworzywem, które służy zakreślaniu przestrzeni, będą: proces, relacje i autonomia. Technologie towarzyszące dobierane będą i stosowane tak, aby ludzie zgromadzeni wokół korporacji mogli je powszechnie używać w interesie zmienności. Ten styl określić można jako korporacyjną architekturę hologramu.

Rozdział 3. Ludzie w korporacji

Wprowadzenie

W toku rozwoju myśli o organizacjach i zarządzaniu nimi nastąpiła metamorfoza podejścia do problemu obecności ludzi i ich miejsca w korporacji. Tak więc problem napełnienia korporacji ludźmi dotyczy w równym stopniu ich obecności w korporacyjnym funkcjonowaniu jako pracowników, kierowników, klientów i partnerów biznesowych. Metamorfozy mają charakter ewolucyjny w kilku wymiarach (rysunek 3.1). Po pierwsze, ludzie w każdej z korporacyjnych



Rys. 3.1. Ludzie w korporacji
Źródło: opracowanie własne

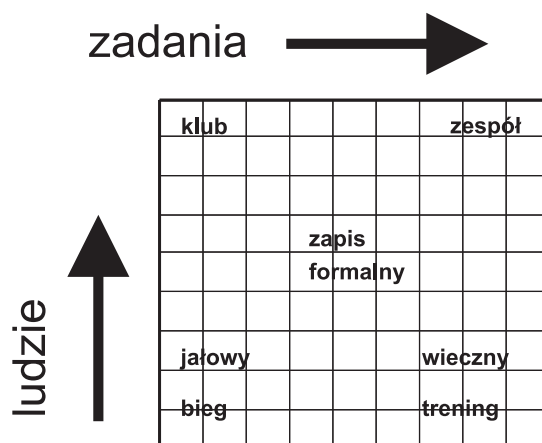
ról traktowani są podmiotowo; człowiek organizacyjny zamienił się w agenta organizacji. Po drugie, sprawność korporacyjnego funkcjonowania to sprawność pracy zespołowej; zespoły, kompetentne w formułowaniu i rozwiązywaniu problemów, wyparły dominujących kierowników. Tym samym, po trzecie, kadra menedżerska sprawuje służbę na rzecz ludzi organizacji; kierownik nad-

zorca przemienił się w nauczyciela i przewodnika. Po czwarte, zarządy stały się jednym z węzłów sieci korporacyjnych relacji; centralizację decyzji zastąpiło ich rozproszenie. Te cztery zdarzenia ewolucyjne mają u podstaw ewolucję perspektywy analitycznej, która zmierza od konkretności do abstrakcji w dwóch wymiarach: koncentracji na procesie organizacyjnym w miejsce koncentracji na procesie technologicznym oraz gromadzeniu kapitału społecznego w miejsce gromadzenia bogactwa w naturalnej postaci.

Źródła problemu

Kapitalizm fabryczny zastąpił chałupnicze rodzinne warsztaty produkcyjne masową skalą działań. Przyniósł też ze sobą falę dużych organizacji gospodarczych, które służyły do pomnażania zysku. Ówczesne korporacje wymagały zarządzania, systematycznego sposobu postępowania: z masowymi operacjami (choćby względnie powtarzalnymi), z utworzonymi kombinacjami zasobów, z ludźmi, którzy gwarantowali efektywność zastosowania zasobów, a wreszcie – jak się wtedy wydawało – z osiąganiem zamierzonych celów.

Potrzeba zarządzania przyniosła nowe wyzwania, dla których współcześni wczesnym korporacjom właściciele nie znali rozwiązań. Intuicja kazała im szukać wzorów postępowania z operacjami w wielkiej skali, które można by skopiować i przenieść do dużych organizacji gospodarczych. Były jednak tylko trzy instytucje do wyboru: państwo, kościół oraz armia. Ta ostatnia sprawiała wrażenie wzoru do naśladowania: liczne zastępy zaledwie przeszkolonych ludzi z wprawą posługiwały się technologią, wynik tej działalności przynosił zwycięzcom dobrobyt, a przy tym zwycięzcami nie byli ci, którzy posługiwali się technologią, ale ci, którzy ich w nią wyposażyli. Idealny ten wzorzec na długo zagościł w organizacjach gospodarczych, w szczególności w dużych korporacjach, a nawet, uporczywością swego funkcjonowania przetrwał pierwowzór.



Rys. 3.2. Siatka menedżerska

Źródło: opracowano na podstawie: R. R. Blake, J. S. Mouton, L. B. Barends, L. E. Greiner, *Breakthrough in Organization Development*, „Harvard Business Review” 1964, November–December, s. 136

Znaczna część osiągnięć myśli w zakresie zarządzania, przeniesiona i z powodzeniem stosowana w korporacjach, pochodzi z badań prowadzonych dla potrzeb armii. Tam też ma swoje źródło siatka kierownicza, schemat menedżerskiego postępowania, który wymaga, aby menedżerska orientacja na zadania równoważyła orientację na ludzi, którzy sobą tworzą organizację (rysunek 3.2). Schemat ten nadal obowiązuje, jednak z pewnymi zastrzeżeniami. Budowa, a dalej interpretacja zawartości siatki kierowniczej opiera się na kilku założeniach. Przede wszystkim, że organizacje są hierarchiczne i tak być powinno. Dalej, że hierarchia oznacza stopniowo idącą podległość stanowisk. Następnie, iż posada kierownicza jest względnie długotrwała. Na koniec zgodzić się trzeba, że kierownik dysponuje narzędziami, które pozwalają mu mieć rację. Usunięcie któregośkolwiek z tych założeń czyni siatkę kierowniczą narzędziem bezużytecznym z punktu widzenia skuteczności sprawowania władzy przez menedżera.

Współczesna teoria zarządzania pozostawia w obszarze swoich rozważań dwoistość: produkcja – ludzie albo inaczej zadania – relacje. Pozostawia ją jednak jako dwie strony tej samej monety, nie zaś jako opcje do wyboru. Wszystkie pozostałe założenia znikły, zmieniły swój kształt i swoją treść. Stało się tak za sprawą redefinicji – w toku rozwoju korporacji – ról odgrywanych w niej przez ludzi organizacji.

Odmienność dotyczy ról pracowniczych, liderekich, a także ról zarządu. Ludzie korporacji służyli do tego, aby je sobą wypełniać¹, teraz je sobą tworzą. Tym samym, odmiennie wygląda obraz ludzkiego zapelnienia korporacji. Ludzie, w zmienionych rolach, zajmują się tworzeniem i gromadzeniem kapitału społecznego w kontaktach z innymi ludźmi wewnątrz i na zewnątrz korporacji²; zajmują się budowaniem i podtrzymywaniem relacji. Zadania są pochodną ich kompetencji, które ujawniają się w toku utrzymywania relacji, są dodatkowym pozytywnym wynikiem funkcjonowania systemu społecznego. Zupełnie odwrotnie niż w Hawthorne, gdzie relacjom społecznym dozwolono towarzyszyć produkcji³.

Korporacje odnajdują przewagę konkurencyjną w działaniach zespołowych, w których zespoły przekraczają granice organizacji i funkcjonują jako efektywne. Zespół, jak każda grupa, podlega tej samej dynamice. Zespół to jednak nie to samo, co grupa⁴. Zespół to grupa, która – w toku własnej dynamiki – uzyskała

¹ W. H. Whyte, *The Organization Man*, Touchstone Book, Simon & Schuster, New York 1956.

² C. R. Leana, D. M. Rousseau, *Relational Wealth: The Advantages of Stability in Changing Economy*, [w:] eidem (eds.), *Relational Wealth: The Advantages of Stability in Changing Economy*, Oxford University Press, New York 2000, s. 4.

³ D. Gwisziani, *Organizacja i zarządzanie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1976, s. 341.

⁴ Zob. J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *The Discipline of Teams*, Wiley, New York 2001, s. 1–3.

status efektywnej⁵. Ponadto zespół, to grupa, która perfekcyjnie wykorzystuje proces komunikacji do uzyskiwania z niego znaczącej treści⁶ i wzajemnego udzielania sobie pomocy. Zespół wreszcie, to grupa, która (poza wspólnotą procesu komunikacji) kieruje się wspólnie podzielanymi wartościami⁷. W służbie takiej idei posługują się technikami, które wzmacniają relacje, w tym także wiedzą o dynamice zespołów⁸.

Ewolucja roli ludzi korporacji

W grupie ludzi, którzy odnajdują się nawzajem w swojej obecności, muszą pojawić się wzajemne interakcje, a w ślad za tym, dynamika grupy⁹. Próżnia w reakcjach społecznych nie istnieje i żaden z członków grupy nie może udawać, że go tam nie ma¹⁰, w grupie pojawiają się interakcje¹¹, naturalne zachowanie ludzi w obecności innych ludzi. Komunikacja przynosi początkowe ustanowienie norm i ich akceptację. Odtąd normy będą zawsze podlegać kwestionowaniu i zmianie¹². W toku kształtowania norm krystalizują się role poszczególnych członków grupy. Pojawiają się też liderzy, w tym także jako

⁵ Zob. m. in. Ch. Handy, *Understanding Organizations*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1976, s. 160–161; B. W. Tuckman, M. A. C. Jensen, *Stages of Small Group Development Revisited*, „Group and Organizational Studies” 1977, vol. 2, no. 3, s. 419–427; J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *The Wisdom of the Teams. Creating High-Performance Organizations*, Harper Business, New York 1993, s. 41.

⁶ D. M. Wegner, R. Erber, P. Raymond, *Transactive Memory in Close Relationships*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1991, vol. 61, s. 923–929; G. A. Nadler, J. L. Spencer et al., *Executive Teams*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1998, s. 75, 147.

⁷ Zob. A. Majchrzak, A. Malhotra, J. Stamps, J. Lipnack, *Can Absence Make a Team Grow Stronger?*, „Harvard Business Review” 2004, May, s. 131–137.

⁸ Zob. np. L. Coch, J. French, *Overcoming Resistance to Change*, „Human Relations” 1948, vol. 1, s. 512–532; R. R. Blake, J. Mouton, *The Managerial Grid*, Gulf, Houston 1964; J. Bradford, *Biography of an Institution*, „Journal of Applied Behavioral Science” 1967, vol. 3, s. 101–127; J. Porras, P. O. Berg, *The Impact of Organization Development*, „Academy of Management Review” 1978, vol. 3, no. 2, s. 249–266; J. Campbell, M. Dunnette, *Effectiveness of T-Group Experiences in Managerial Training and Development*, „Psychological Bulletin” 1968, August, s. 73–103; W. L. French, C. H. Bell Jr., *A Brief History of Organization Development*, [w:] R. McLennan (ed.), *Managing Organizational Change*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1989, s. 26–33.

⁹ Zob. np. M. F. Shaw, *Group Dynamics*, „Annual Review of Psychology” 1961, vol. 12, no. 1, s. 129–159.

¹⁰ B. W. Tuckman, M. A. C. Jensen, *Stages of Small Group...*, s. 419–427. Zob. też Ch. Handy, *Understanding Organizations...*, s. 160–161.

¹¹ Ch. Handy, *Understanding Organizations...*, s. 160–161.

¹² Zob. D. A. Kolb, I. M. Rubin, J. M. McIntyre, *Group Dynamics*, [w:] R. McLennan (ed.), *Managing Organizational...*, s. 297–307.

ochotnicy¹³. Na tle ukształtowanych ról, to jest przyznanych poszczególnym członkom praw do uzgodnionych typów zachowań, grupa buduje system sankcji¹⁴, które są dotkliwe¹⁵ na tyle, aby uniemożliwić odgrywanie ról tym, którym takiego uprawnienia nie przyznano¹⁶. Nie wszystkim członkom grupy odpowiadają skutki dotychczasowych zdarzeń, co prowadzi do konfliktu, nieodmiennie, niezależnie od tego, czy to grupa laboratoryjna, produkcyjna, czy grupa członków zarządu korporacji¹⁷. Konflikt pojawia się na tle dokonanego podziału ról, sposobu odgrywania roli przez jednego (lub kilku jej członków) albo na tle typów, rodzajów i sposobów egzekucji sankcji¹⁸. Potrzeba rozwiązania konfliktu stawia przed grupą nowe wyzwanie – zmianę, uzyskanie nowego stanu równowagi grupy¹⁹. Grupa się uczy²⁰, co najmniej nowych zachowań w nowej sytuacji. Każda zmiana oznacza potrzebę przystosowania, a więc nauczania się czegoś nowego²¹. Zdarzenia te niekoniecznie przebiegają w chronologicznej kolejności; mogą występować ich pętle czy wielokrotne powtórzenia. Mogą też występować w odmiennej kolejności. Skutki są jednak za każdym razem te same: role, normy, sankcje, konflikty, zmiany – niezależnie od tego, czy w społecznościach sąsiedzkich, szkolnych czy korporacyjnych²².

Dochodzenie grupy do ukształtowania *status quo* to jej dynamika²³. A jednocześnie dynamika to ciąg zdarzeń wywołany zachowaniami komunikacyjnymi. Im bardziej intensywne zachowania komunikacyjne, tym krótszy czas potrzebny na osiągnięcie przez zespół fazy efektywności. W tym miejscu pojawia się E. H.

¹³ Zob. A. Bandura, *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*, „Psychological Review” 1977, vol. 84, no. 2, s. 191–215, w szczególności s. 198.

¹⁴ C. C. Schrag, O. N. Larsen, W. R. Cotton Jr., *Sociology*, 4 ed., Harper & Raw, Washington 1954, s. 189; zob. też Ch. Handy, *Understanding Organizations...*

¹⁵ M. K. Duffy, D. C. Ganster, M. Pagon, *Social Undermining in the Workplace*, „Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, no. 2, s. 331–351; C. C. Schrag, O. N. Larsen, W. R. Cotton Jr., *Sociology...*, s. 189.

¹⁶ Zob. K. Aquino, K. Byron, *Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization in Groups: Evidence for a Curvilinear Relationship*, „Journal of Management” 2002, vol. 28, no. 1, s. 69–87.

¹⁷ Zob. Ch. Handy, *Understanding Organizations...*, s. 160–161; L. H. Pelled, K. M. Eisenhardt, K. R. Xin, *Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance*, „Administrative Science Quarterly” 1999, vol. 44, s. 1–28.

¹⁸ G. A. Nadler, J. L. Spencer *et al.*, *Executive Teams...*, s. 149–161.

¹⁹ Zob. D. A. Kolb, I. M. Rubin, J. M. McIntyre, *Group Dynamics...*, s. 297–300.

²⁰ Zob. J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *The Wisdom of the Teams...*, s. 48, 76, 209; eidem, *The Discipline of Teams*, Wiley, New York 2001.

²¹ Zob. D. A. Kolb, I. M. Rubin, J. M. McIntyre, *Group Dynamics...*, s. 297–300.

²² Por. też R. Posner, *The Frontiers of Legal Theory*, Harvard University Press, Boston, MA 2001, s. 145–151.

²³ M. K. Duffy, D. C. Ganster, M. Pagon, *Social Undermining...*, s. 331–351.

Schein, który przynosi do komunikacji rozróżnienie między treścią i procesem²⁴, bo koncentracja na procesie komunikacji skraca czas podróży do zespołu efektywnego.

Kiedy ludzie się ze sobą komunikują, zdarzenie to ma dwa wymiary, które występują w każdej interakcji: spotykają się ze sobą treść i proces. Treść to bezpośredni powód, dla którego nastąpiła interakcja; treść to stan rzeczywistości, którego ocena wywołała potrzebę interakcji. Treść odpowiada na pytanie – czego dotyczy nasza interakcja. Proces to kolejność zdarzeń, jaka ma mieć miejsce; proces to powód, dla którego taka kolejność zdarzeń ma sens; proces to spotkanie osobowości. Proces odpowiada na pytanie – jak się będziemy nawzajem traktować.

Oba pytania zadawane są jednocześnie, jednak zwykle, intuicyjnie i stereotypowo, treść dominuje nad procesem. Świadomość istnienia procesu pozwala na rezygnację ze stereotypu w miejscach, gdzie od jakości komunikacji uzależniony jest los (pozycja konkurencyjna) organizacji. Koncentracja na procesie komunikacji powoduje, że ludzie, którzy go wspólnie realizują, występują w stosunku do siebie nawzajem w roli konsultantów. Tym bardziej to istotne, że wspólne wartości przyjmowane przez grupę mogą się upowszechnić wyłącznie za pośrednictwem komunikacji osób równych między sobą²⁵. „[U]mysł zespołowy nie powstaje przez podobieństwo nastawień, rozumienia czy języka; nie może też powstać bez natężenia, jakie członkowie grupy poświęcą komunikacji [...]”²⁶.

Zwykle występują dwie strony konsultacji: klient i konsultant. Występują też trzy typy konsultantów: konsultant wykonawca, konsultant nadzorca oraz konsultant pomocnik. Konsultant wykonawca przejmuje problem klienta i na podstawie przyjętego zlecenia przynosi gotowe rozwiązanie, tak jak każdy wykonawca na zlecenie. Konsultant nadzorca wnika w problem klienta, stawia diagnozę, proponuje rozwiązanie i sprawdza stan wdrożenia proponowanego rozwiązania, tak jak organizator produkcji w fabryce włókienniczej. Konsultant pomocnik powoduje, że klient uświadamia sobie swój problem, klient poszukuje jego rozwiązania w zasobach własnej wiedzy i klient demonstruje to rozwiązanie przed sobą samym i, ewentualnie, konsultantem²⁷.

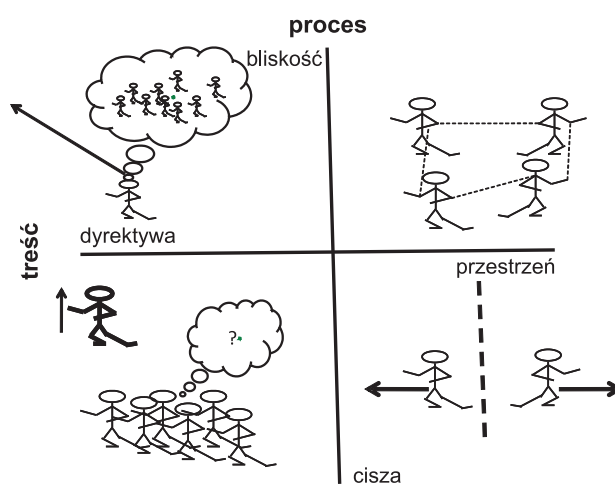
²⁴ Zob. E. H. Schein, *Process Consultation*, vol. 1: *Its Role in Organization Development*, Addison-Wesley, Reading, MA 1988.

²⁵ D. M. Wegner, R. Erber, P. Raymond, *Transactive Memory in Close Relationships*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1991, vol. 61, s. 923–929.

²⁶ Zob. K. E. Weick, K. H. Roberts, *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*, „Administrative Science Quarterly” 1993, September, s. 372.

²⁷ E. H. Schein, *The Role of the Consultant: Content Expert or Process Facilitator?*, „Personnel and Guidance Journal” 1978, vol. 56.

Działania podejmowane w korporacjach mają charakter zespołowy, rośnie rola współpracy i komunikacji w zespole. Pojawiło się w nich miejsce na konsultanta procesu, tego, kto zajmie się komunikacją o przebiegu zdarzeń (w miejsce przebiegu zdarzeń) i skoncentruje się na sprawności procesu komunikacji (w miejsce wagi zadania). Konsultantem może być każdy z członków zespołu, a proces konsultacji można uruchomić w każdym miejscu korporacji, w miejscu dziania się zdarzeń – na stanowisku pracy, w gnieździe produkcyjnym, w zespole pracowniczym, w zespole projektowym czy w gronie członków zarządu firmy. Konsultacja procesu przynosi pozytywne efekty pod warunkiem, że każdy z uczestników zdarzeń organizacyjnych wyposażony jest w kompetencje procesowe, dlatego Schein proponuje, aby znajomość procesu, a tym samym zachowań komunikacyjnych w zespole, stała się jedną z kluczowych, a zarazem powszechnych kompetencji kadry kierowniczej korporacji²⁸.



Rys. 3.3. Treść i proces w komunikacji
Źródło: opracowanie własne

Obie perspektywy, a więc treść i proces, mają dwa skrajne stany (rysunek 3.3). Po stronie treści to dyrektywa lub przestrzeń, po stronie procesu stany te to cisza i bliskość. Dyrektywa, a ściślej mówiąc sytuacja oczekiwania na

²⁸ E. H. Schein, *Process Consultation...*, vol. 1, s. 123–125; zob. też idem, *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Addison-Wesley Series on Organization Development 1998, s. 14–16, 132–136.

dyrektywę, to tyle samo, co oczekiwanie na wydanie polecenia, podjęcie decyzji, wskazanie pożądanego wzoru zachowań, które zostały zaprojektowane przez kogo innego – w istocie dyrektywa prowadzi do odebrania uczestnikowi zdarzeń części jego poczucia samodzielności. Przestrzeń, a ściślej dowolność zagospodarowania przestrzeni zachowań, to uświadomienie możliwości podjęcia działań, konieczności podejmowania decyzji, podjęcia zobowiązania – w istocie, zwiększenie jego poczucia samodzielności²⁹.

Cisza to pozostawienie uczestnika zdarzeń w spokoju, ale też i w samotności; powierzenie mu odpowiedzialności, ale bez znajomości kryteriów oceny; nakaz zgadywania oczekiwań, ale bez gwarancji powtarzalności. Bliskość to pozostawienie uczestnika organizacji w spokoju, ale nie w samotności; umożliwienie mu podjęcia zobowiązań, ale w zgodzie z potrzebami innych; zaproszenie do wyrażania poglądów, ale wraz z zaproszeniem do dialogu³⁰.

W ciszy i oczekiwaniu na dyrektywę żyje otoczenie autokraty. Autokraci mogą się zdarzać także i na szczytach korporacyjnych struktur. W ciszy i dowolności zagospodarowania przestrzeni żyją małżeństwa, które już ze sobą nie rozmawiają. To samo dotyczy firm, w których działania toczą się rutynowo z dnia na dzień, a tym co ewentualnie podlega analizie, jest to, kto jest winien kolejnego kryzysu. W bliskości i oczekiwaniu na dyrektywę żyją dzieci nadopiekuńczych rodziców. W świecie korporacji to przypadek młodych profesjonalistów, którzy pracują na szybką karierę menedżerską. Bliskość połączoną z dowolnością zagospodarowania przestrzeni kultywują rodziny, które są szczęśliwe szczęściem rozwoju potomstwa. Do takich firm biznesowych należą te, które gwarantują pracownikom, że ich kompetencje nie pozostawią ich bez zatrudnienia, jeśli będą chcieli być zatrudnieni.

Współczesność wymaga więc, aby wszyscy w korporacji demonstrowali orientację na ludzi, bowiem ludzie tworzą organizację i prowadzą w niej procesy. Każdy też demonstrować musi orientację na zadania, gdyż każdy jest węzłem kompetencji, wokół którego się zadania pojawiają, źródłem i wykonawcą zadań. Podstawowa i główna różnica w stosunku do oryginalnego podejścia reprezentowanego przez siatkę menedżerską polega na tym, że zdegradowano kierownika, któremu odebrano szczególną pozycję w zespole.

²⁹ D. A. Whetten, K. S. Cameron, *Developing Management Skills*, 7 ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NY 2007, s. 331.

³⁰ S. de Weerd, *Dialoging: Exploring the Dialectics*, „Emergence” 1999, vol. 3, no. 1, s. 64–70.

Ewolucja roli kierownika

Kluczowym miejscem z punktu widzenia strumienia rozważań o podziale pracy jest (jakkolwiek rozumiane) stanowisko kierownicze w organizacji. Zasada podziału pracy w tradycyjnym wymiarze powstała na podstawie obserwacji czynności produkcyjnych i polegała na tym, aby logika podziału pracy była zgodna z logiką procesu technologicznego³¹. Projekt zaś stanowiska kierowniczego – dopasowany do tak zbudowanej organizacji – kreował pozycję dominującego kierownika wyposażonego w rację³². Standardy sformułowane dla stanowisk kierowniczych na początku XX wieku przetrwały w nieomal niezminionej postaci do dzisiaj³³. Dla kierownika każdego kolejnego szczebla organizacji, jego podwładni są pracownikami wykonawczymi. Oznacza to, że kierownik może, w stosunku do podległych pracowników, decydować o tym, jakie działania mają oni podejmować (co), w jakim miejscu struktury mają je realizować (gdzie), kiedy je mają podejmować (kiedy) oraz jak je mają realizować (jak). Wskazuje to, że osoba na kierowniczym stanowisku ma rację i może o racji rozstrzygać w przypadku konfliktu.

Tymczasem w demokratycznych społeczeństwach racja nie istnieje³⁴; istnieje dialog, który zakłada równość stron³⁵, co podważa wizję dominującego kierownika. Konstatacji tej towarzyszą trzy zalecenia. Pierwsze głosi, że stanowisko kierownicze jest tylko rolą wypełnianą na rzecz korporacji czy pozostałych członków zespołu³⁶. Drugie założenie głosi, że jest to rola przechodnia. Wypełniać ją może i powinien każdy z członków zespołu w zależności od sytuacji, w jakiej znajduje się zespół³⁷ – problemu, jaki ma do rozwiązania i niezbędnych do tego kompetencji. Tym samym, w podziale pracy na czynności kierownicze i niekierownicze nastąpiła zasadnicza zmiana kryterium – nie jest nim proces technologiczny ani też pozycja w strukturze organizacyjnej; jest nim natomiast

³¹ A. Toffler, *The Third Wave*, Bantam Books, William Morrow, New York 1990, chapter 4: *Breaking the Code*, s. 46–60.

³² D. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinings, *Writers on Organizations*, 2 ed., Penguin Modern Management Texts, Penguin Education, Harmondsworth, Middlesex 1975, chapter: *Henri Fayol*, s. 61.

³³ Zob. np. P. F. Drucker, *The Emerging Theory of Manufacturing*, [w:] *The New Manufacturing*, Harvard Business Review Paperback Series 1991, s. 2–9.

³⁴ F. Fukuyama, *The End of History and the Last Man*, HarperCollins, New York 1992, s. 187.

³⁵ Zob. J. C. Quick, J. H. Gavin, *The Next Frontier: Edgar Schein on Organizational Therapy*, „Academy of Management Executive” 2000, s. 31–44.

³⁶ H. Mintzberg, *Mintzberg on Management*, Free Press, New York 1989.

³⁷ C. L. Pearce, *The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work*, „Academy of Management Executive” 2004, vol. 18, no. 1, s. 47–57.

sytuacja i odpowiadające jej posiadane kompetencje do odegrania pożądanej roli. Trzecie założenie głosi, że sprawowanie funkcji kierowniczej nie wymaga specjalnych predyspozycji ani wyjątkowych cech osobniczych; wymaga kompetencji³⁸, których każdy członek korporacyjnego zespołu może się nauczyć³⁹.

Z takich założeń wyłonił się niekierujący kierownik⁴⁰, jeden z członków zespołu (zarazem każdy z nich), który może występować w różnych rolach w zależności od sytuacji⁴¹. Niekierujący kierownik nie wie więcej niż inni, wie – podobnie jak pozostali – inaczej. W terminologii Scheina kompetencje kierownicze dotyczą procesu, nie treści; tak też to rozumieją inni autorzy, choć wyrażają odmiennymi słowami⁴²; kierownik przestaje być rozkazodawcą, zajmuje się (tak jak inni) ułatwianiem rozproszonej komunikacji (*facilitator*)⁴³, tworzeniem przestrzeni do autonomii.

W efekcie także specjalizacja w organizacji przybiera inny wymiar. Pojedynczy ludzie mogą specjalizować się w zawodach, czynnościach czy procesach. Pośród jednak specjalistów o identycznych kwalifikacjach i doświadczeniu – a więc tym samym poziomie specjalizacji – współczesne korporacje przyjmują do swojego grona wyłącznie kierowników. Muszą oni mieć cechy dodatkowe albo przede wszystkim cechy dodatkowe: umiejętność współpracy w zespole, łatwość komunikacji, zdolność i skłonność do pełnienia roli lidera⁴⁴. Następuje

³⁸ Zob. L. M. Spencer Jr., S. M. Spencer, *Competence at Work. Models for Superior Performance*, Wiley, New York 1993, chapter 25: *Competency Based Human Resource Management in the Future*, s. 342–348.

³⁹ Zob. np. C. G. Worley, W. J. Rothwell, R. L. Sullivan, *Competencies of OD Practitioners*, [w:] W. J. Rothwell, R. Sullivan (eds.), *Practicing Organization Development. A Guide for Consultants*, Wiley, New York 2005, s. 135–163.

⁴⁰ Zob. R. Semler, *Managing Without Managers*, „Harvard Business Review” 1989, September–October, s. 76–84 (ten sam tekst zamieszczono w: *Managing With People in Mind*, Harvard Business Review Paperback Series 2001, s. 144–151).

⁴¹ Zob. S. Kowalewski, *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, PWE, Warszawa 1976.

⁴² Zob. np. A. Zaleznik, *Managers and Leaders: Are They Different?*, „Harvard Business Review” 2004, January, s. 13–23; J. P. Kotter, *What Leaders Really Do?*, [w:] *Managers as Leaders*, Harvard Business Review Paperback Series 1991, s. 3–11; idem, *What General Managers Really Do?*, [w:] *Managers as Leaders...*, s. 71–82; H. E. Wrapp, *Good Managers Don't Make Policy Decisions*, [w:] *Managers as Leaders...*, s. 63–69; I. Isenberg, *How Senior Managers Think*, [w:] *Managers As Leaders...*, s. 53–61; A. Cadbury, *Ethical Managers Make Their Own Rules*, [w:] *Managers As Leaders...*, s. 47–55.

⁴³ Zob. E. H. Schein, *A General Philosophy of Helping: Process Consultation*, „Sloan Management Review” 1990, vol. 31, no. 3, s. 57–64; H. Mintzberg, *Covert Leadership: Notes on Managing Professionals*, „Harvard Business Review” 1998, November–December, s. 140–146.

⁴⁴ Zob. np. M. Messmer, *Avoiding Today's Top Hiring Mistakes*, „Strategic Finance” 2005, vol. 87, no. 2, s. 12–14.

więc nie zmierzch specjalizacji, lecz tylko zmierzch specjalistycznie jednowymiarowych członków korporacyjnych zespołów⁴⁵, rozpoczyna się epoka generalistów, a kończy epoka generałów⁴⁶.

Ewolucja roli zarządu

Na szczycie (nadal) hierarchicznej korporacji znajduje się zarząd. Wydarzenia w otoczeniu korporacji doprowadziły jednak do zmiany jego roli, a także zakresu i sposobów funkcjonowania⁴⁷. Zarządy zostały pozbawione możliwości podejmowania decyzji co do treści każdej istotnej kwestii. Na przeszkodzie takiej możliwości stoi czas – czas każdego z członków zarządu i zarządu jako całości⁴⁸.

Nie zakwestionowano założenia, że zarząd musi być kompetentny do podejmowania każdej korporacyjnej decyzji – w sensie zrozumienia jej istoty, potrzeby i skutków, a nie w sensie wykonania wszystkich związanych z tym czynności⁴⁹. Jednakże tempo napływu sygnałów z otoczenia i wnętrza korporacji zostało zwielokrotnione za sprawą rozwoju technologii przetwarzania informacji. Powoduje to, że w procesie funkcjonowania korporacji uczestniczy rosnąca liczba ludzi i instytucji⁵⁰. W efekcie, liczba spraw, które należy rozważyć i liczba zmiennych, które należy wziąć pod uwagę, zwiększają się z dnia na dzień w tempie wykładniczym. Zarząd utracił możliwość racjonalnego podejmowania decyzji korporacyjnych, albowiem czas, którym kolektywnie dysponuje, jest zbyt krótki. Rozwiązanie ma jeden wymiar: zasadniczą treścią pracy zarządu muszą stać się procesy społeczne⁵¹. W pracy zarządu wyróżnić można trzy

⁴⁵ R. Gulati, D. Kletter, *Shrinking Core, Expanding Periphery: The Relational Architecture of High-Performing Organizations*, „California Management Review” 2005, vol. 47, no. 3, s. 77.

⁴⁶ Zob. np. S. Taggar, S. Hackett, S. Saha, *Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes*, „Personnel Psychology” 1999, vol. 52, no. 4, s. 899–926; D. A. Garvin, *General Management. Processes and Action*, McGraw-Hill, New York 2002, s. 3–20; D. L. Coutu, *Sense and Reliability. A Conversation with Celebrated Psychologist Karl E. Weick*, „Harvard Business Review” 2003, April, s. 84–90.

⁴⁷ Zob. np. D. A. Nadler, *Leading Executives Teams*, chapter 1, [w:] D. A. Nadler, J. L. Spencer et al., *Executive Teams...*, s. 3–20; D. A. Garvin, *General Management...*, s. 3–20.

⁴⁸ D. A. Nadler, *Leading Executives Teams...*, s. 3–20, 46.

⁴⁹ D. A. Nadler, M. B. Nadler, *Performance on the Executive Team: When to Pull the Trigger*, [w:] D. A. Nadler, J. L. Spencer et al., *Executive Teams...*, s. 112–134.

⁵⁰ R. C. Whiteley, *The Customer Driven Company. Moving from Talk to Action*, Addison-Wesley, Reading, MA 1991, chapter 4: *Liberate Your Customer Champions*, s. 87–116, chapter 5: *Smash the Barriers to Customer Winning Performance*, s. 117–148.

⁵¹ Zob. D. A. Nadler, J. L. Spencer et al., *Executive Teams...*, s. 149–161.

perspektywy: treść, proces i emocje⁵², a skuteczność pracy członków zarządu jest wypadkową trzech elementów: inteligencji poznawczej (*cognitive intelligence*), inteligencji emocjonalnej (*emotional intelligence*) oraz kompetencji menedżerskich (*managerial competencies*)⁵³.

Treścią pracy zarządu jest budowa i wdrażanie schematów procesów zarządzania (w tym komunikacji), które miałyby realizować się w korporacji⁵⁴. Taka postawa buduje zręby korporacyjnej kultury organizacyjnej⁵⁵. Zachowania zarządu, obserwowane w korporacji, są dalej imitowane⁵⁶. Tym samym w korporacji kształtuje się i umacnia kultura prymatu procesu nad treścią, bo każda decyzja to budowa schematu procesu, który będzie miał miejsce w organizacji. Proces w pracy zarządu to, tak jak w każdym zespole, tworzenie agendy, wymiana informacji i rozwój osobowości⁵⁷. Tak się dzieje, jeśli zarząd jest zbiorem osobowości, które współpracują ze sobą, ponieważ są mistrzami procesu⁵⁸. Nie umniejsza to potrzeby kompetencji każdego z członków zarządu w wybranym obszarze.

Współczesna argumentacja dotycząca zarządzania całkowicie rezygnuje z dwóch założeń, które czyniły zarządzanie sztuką tajemną. Pierwsze z nich przyjmowało, że najpierw zarządy korporacji, a potem zgromadzoną w niej kadrę kierowniczą tworzy grupa ludzi umiejących zarządzać na podstawie własnego doświadczenia i obserwacji doświadczenia innych. Drugie założenie stanowiło, że najpierw zarządy korporacji, a dalej zgromadzoną w niej kadrę kierowniczą tworzą ludzie o szczególnych, wrodzonych predyspozycjach i cechach⁵⁹. Założenia te zaś powodowały, że test na przydatność do zarządzania zawierał się w osiągniętych bieżących wynikach finansowych kierowanej korporacji.

⁵² *Ibidem*, s. 86.

⁵³ Zob. Ch. Dulewicz, M. Young, V. Dulewicz, *The Relevance of Emotional Intelligence for Leadership Performance*, „Journal of General Management” 2005, vol. 30, no. 3, s. 71–86.

⁵⁴ D. M. Lawrence, *Leading Discontinuous Change: Ten Lessons from Battlefront*, [w:] D. C. Hambrick, D. A. Nadler, M. L. Tushman (eds.), *Navigating Change. How CEOs, Top Teams and Boards Steer Transformation*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1997, s. 291–308.

⁵⁵ Zob. E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, 2 ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA 1992.

⁵⁶ Por. np. T. Levitt, *Innovative Imitation*, „Harvard Business Review” 1966, September–October, s. 63–70; D. Miller, *Architecture of Simplicity*, „Academy of Management Review” 1993, vol. 18, no. 1, s. 118–138.

⁵⁷ Zob. M. Buchanan, *Wealth Happens*, „Harvard Business Review” 2002, April, s. 3–7; D. A. Nadler, J. L. Spencer et al., *Executive Teams...*, chapter 2: *Executive Team Effectiveness: Teamwork at the Top*, s. 21–39.

⁵⁸ *Ibidem*, s. 163, 173.

⁵⁹ Zob. np. w H. Mintzberg, *Mintzberg on Management...*, chapter 1: *The Manager's Jobs*. 7–24; R. E. Boyatzis, *Self-Directed Learning*, „Executive Excellence” 2004, vol. 21, no. 2, s. 11–12.

Oba te założenia zostały zakwestionowane. Istotnie, do zarządzania korporacją potrzebne są zarówno doświadczenie, jak i psychiczne predyspozycje. Teraz jednak mówimy wyłącznie o warunkach wstępnych albo wielkościach progowych. Poza tym progiem otwiera się świat umiejętności, których można i trzeba się nauczyć, świat kompetencji zdobywanych planowo i świadomie.

Gromadzenie kapitału społecznego

Zasobem organizacji są aktywa materialne i niematerialne, którymi się ona posługuje. Dla przedsiębiorstw o formie korporacyjnej jednym z takich zasobów jest kapitał społeczny⁶⁰. A przy tym jest to szczególny zasób w tym sensie, że umożliwia dostęp do zasobów, które są w posiadaniu innych⁶¹. Z definicyjnego punktu widzenia, „kapitał społeczny jest ucieleśnieniem nieformalnej normy, która promuje współpracę między dwiema lub więcej jednostkami”⁶². Z punktu widzenia znaczenia kapitału społecznego w rozwoju teorii organizacji jego obecność „to więcej niż suma rozlicznych rodzajów relacji, w które wchodzimy, a spojrzenie przez soczewkę kapitału społecznego ujawnia cechy rzeczywistości, które w przeciwnym wypadku pozostaną niewidoczne”⁶³.

Ludzie stają się członkami organizacji z różnych powodów, pośród których istotne jest zaspokojenie potrzeby przynależności; realizuje się ona przez system relacji społecznych między nimi. Ludzie są zasobem organizacji, jednak sama ich obecność nie jest zasobem wystarczająco dobrym. Zasób organizacji to także kompetencje, jakie członkowie organizacji posiadają, oraz sposób ich powiązania i wykorzystania w postaci zdolności organizacyjnych. Są one w pełni wykorzystane, jeśli organizacja stworzy z ludzkiego zasobu kapitał społeczny⁶⁴ w postaci kapitału relacyjnego⁶⁵.

⁶⁰ W. Dyduch, *Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1, s. 47–59.

⁶¹ D. Knoke, *Organizational Networks and Corporate Social Capital*, [w:] R. Th. Leenders, S. M. Gabbay (eds.), *Corporate Social Capital and Liability*, Kluwers, Boston, MA 1999, s. 17–42; P. Bourdieu, L. J. D. Wacquant, *An Invitation to Reflexive Sociology*, University of Chicago Press, Chicago 1992.

⁶² F. Fukuyama, *Social Capital, Civil Society and Development*, „Third World Quarterly” 2001, vol. 22, no. 1, s. 7.

⁶³ Zob. P. S. Adler, S. W. Kwon, *Social Capital: Prospects for a New Concept*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 27, no. 1, s. 36.

⁶⁴ J. S. Coleman, *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology” 1988, supplement 94, s. S95–S120.

⁶⁵ R. Gulati, D. Kletter, *Shrinking Cores...*, s. 77.

Zgromadzony przez organizację kapitał społeczny przynosi sukcesy w karierze członków organizacji⁶⁶, ułatwienia w znalezieniu zatrudnienia przez członków organizacji⁶⁷ oraz zatrudnionych w korporacji⁶⁸, zwiększenie efektywności zespołów międzyfunkcyjnych⁶⁹, łatwość wymiany zasobów między częściami korporacji⁷⁰, zacieśnienie związków z dostawcami przy rozmytych granicach organizacji⁷¹, wzmocnienie procesów uczenia się⁷², a wreszcie trwałą przewagę konkurencyjną⁷³. Nadto, tworzy on kapitał relacyjny – bogactwo, na które składa się: „wartość kreowana przez firmę i dla firmy poprzez wewnętrzne relacje pomiędzy i z pracownikami oraz zewnętrzne alianse i jej reputację”⁷⁴. W szczególności zaś istnienie kapitału społecznego prowadzi do posługiwania

⁶⁶ R. S. Burt, *The Contingent Value of Social Capital*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, no. 2, s. 339–365; J. M. Podolny, J. N. Baron, *Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace*, „American Sociological Review” 1997, vol. 62, no. 5, s. 673–693.

⁶⁷ M. S. Granovetter, *The Strengths of Weak Ties*, „American Journal of Sociology” 1973, vol. 78, no. 6, s. 1360–1380.

⁶⁸ R. M. Fernandez, E. J. Castilla, P. Moore, *Social Capital at Work: Network and Employment at a Phone Center*, „American Journal of Sociology” 2000, vol. 105, no. 5, s. 1288–1356.

⁶⁹ J. H. Gitell, *Organizing Work to Support Relational Coordination*, „International Journal of Human Resource Management” 2000, vol. 11, no. 3, s. 517–539; J. C. Huang, S. Newell, *Knowledge Integration Process and Dynamics Within the Context of Cross-functional Projects*, „International Journal of Project Management” 2003, vol. 21, no. 3, s. 167–175.

⁷⁰ M. T. Hansen, *The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits*, „Administrative Science Quarterly” 1999, vol. 44, no. 1, s. 82–111; M. T. Hansen, M. L. Mors, B. Lovas, *Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 5, s. 776–793.

⁷¹ Zob. W. E. Baker, *Market Networks and Corporate Behavior*, „American Journal of Sociology” 1990, vol. 96, no. 3, s. 589–625; B. Uzzi, *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, no. 1, s. 37–69; A. Erridge, J. Greer, *Partnership and Public Procurement: Building Social Capital through Supply Relations*, „Public Administration” 2002, vol. 80, no. 3, s. 503–522; B. Uzzi, R. Lancaster, *Embeddedness and Price Formation in the Corporate Law Market*, „American Sociological Review” 2004, vol. 69, no. 3, s. 319–344.

⁷² M. S. Kraatz, *Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change*, „Academy of Management Journal” 1998, vol. 41, no. 6, s. 621–643; M. S. Kraatz, E. J. Zajac, *How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments*, „Organization Science” 2001, vol. 12, no. 5, s. 632–657; M. Rhee, *Network Updating and Exploratory Learning Environment*, „Journal of Management Studies” 2004, vol. 41, no. 6, s. 933–949.

⁷³ D. Cohen, L. Prusak, *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2001.

⁷⁴ H. J. Van Buren III, *Building Relational Wealth in the New Economy: How Can Firms Leverage the Value of Organizational Social Capital*, „International Journal of Management” 2008, vol. 25, no. 4, s. 684–685.

się w korporacyjnych działaniach takimi cnotami, jak: uczciwość, gotowość do współpracy, wywiązywanie się ze zobowiązań oraz wzajemność pod tymi względami⁷⁵. Przed koncepcją kapitału społecznego, określaną jako „cudownie elastyczna” lub jako „koncepcja parasola”, pojawia się wyzwanie weryfikacji⁷⁶. Zalecenia pod tym względem mają charakter ogólnych dyrektyw, takich jak: buduj połączenia, umożliwiaj zaufanie lub wspieraj kooperację⁷⁷, i wymagają ukonkretnienia.

Idea kapitału społecznego jest prosta. Ludzie poszukują w relacjach między sobą sympatii, współczucia, zaufania, przyjaźni i wybaczenia. Miejsca, w których takie wartości znajdują, obdarzają swoimi sympatiami, zaufaniem i innymi emocjami. T. A. Harris określa to jako potrzebę głasków (*strokes*)⁷⁸. Głaski – pochwała i wyrazy uznania lub choćby tylko docenienia, wywołują potrzebę rozwoju⁷⁹. Pozytywne podejście do samego siebie przynosi potem efekty w postaci poczucia samodzielności (*self-efficacy*)⁸⁰, która wyzwala potrzebę zachowań autonomicznych.

Zgromadzenie przez korporację kapitału społecznego, podstawy masy krytycznej motywacji, wymaga czasu – Toyota na przykład poświęciła na to około dwudziestu lat⁸¹. Budowa i gromadzenie kapitału społecznego korporacji odbywa się w drodze realizacji sekwencji powtarzalnych zdarzeń, które pojawiają się w toku codziennych relacji między jej członkami oraz ich relacji z przedstawicielami innych społeczności. Relacje wymagają spójności komunikatów i mechanizmów ich transmisji. Komunikaty i ich transmisja tworzą nakręcającą się spiralę przekazów, które umacniają ich znaczenie (rysunek 3.4). Regularnie powtarzane komunikaty spełniają kilka funkcji istotnych dla budowy kapitału społecznego (relacyjnego) organizacji. Po pierwsze, wytwarzają wspólny dla członków organizacji język komunikacji. Po drugie, stwarzają, na podstawie tego języka, wątek pojęć kluczowych, jednolicie rozumianych przez

⁷⁵ Zob. F. Fukuyama, *Social Capital...*, s. 7–20; idem, *Social Capital and the Global Economy*, „Foreign Affairs” 1995, vol. 74, no. 5, s. 89–103; idem, *Falling Tide*, „Harvard International Review” 1997, vol. 20, no. 1, s. 60–64.

⁷⁶ Zob. P. S. Adler, S. W. Kwon, *Social Capital...*, s. 17–40.

⁷⁷ L. Prusak, D. Cohen, *How to Invest in Social Capital*, „Harvard Business Review” 2001, June, s. 86–93.

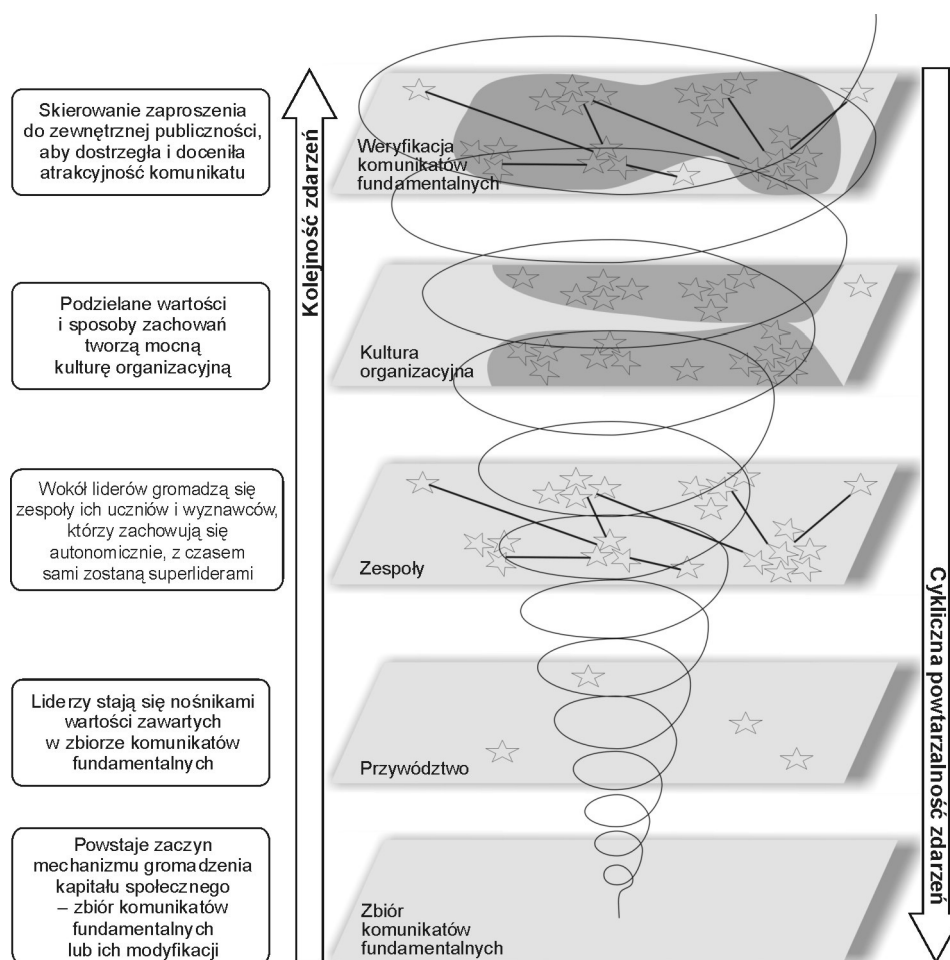
⁷⁸ T. A. Harris, *I’m O.K., You’re O.K.*, Harper & Row, New York 2004, s. 53.

⁷⁹ Zob. *ibidem*, s. 49, 163.

⁸⁰ Zob. np. A. Bandura, *Self-efficacy: Toward ...*, s. 191–215; idem, *Self-efficacy Mechanism in Human Agency*, „American Psychologist” 1982, vol. 37, s. 122–147.

⁸¹ Zob. J. K. Liker, J. M. Morgan, *The Toyota Way in Services: The Case of Lean Production Development*, „Academy of Management Perspectives” 2006, vol. 20, no. 2, s. 5–20; B. McDougal, *The Thinking Man’s Assembly Line*, „Canadian Business” 1991, vol. 64, no. 11, s. 40–44.

członków organizacji⁸². Po trzecie, komunikaty i kanały ich przekazywania stanowią pole uprawiania relacji międzyludzkich, tworzenia wspólnoty otrzymywanych i odwzajemnianych emocji. Po ostatnie, pozwalają na jednolitą interpretację informacji, wspólny wątek pojęć i ich interpretacji, bo komunikaty fundamentalne zawierają klucz do odczytywania i odnajdywania znaczeń w nadmiarze informacyjnym.



Rys. 3.4. Gromadzenie kapitału społecznego
Źródło: opracowanie własne

⁸² E. L. Lesser, J. Storck, *Communities of Practice and Organizational Performance*, „IBM Systems Journal” 2001, vol. 40, no. 4, s. 831–841.

Uruchomienie spirali zdarzeń może się zaczynać od różnorodnych zdarzeń i mieć różny wymiar. Na przykład w firmie Gore dowolny projekt uruchamia się automatycznie, kiedy wokół jego idei zgromadzi się grono ludzi, którzy sami uważają ją za atrakcyjną. W firmie Google pracownicy mogą poświęcać 20% czasu na pracę nad googletami, innowacyjnymi produktami, o których wiadomo, że 80% z nich nie będzie nadawało się do realizacji⁸³. W firmie 3M pracownicy mogą poświęcać 15% czasu pracy na dowolne działania i gromadzić wokół nich dowolne zespoły.

Dalsze przesuwanie się po spirali gromadzenia kapitału społecznego składa się z ciągu powtarzalnych zdarzeń. Pierwsze to budowa przez korporację komunikatu fundamentalnego (zbioru komunikatów fundamentalnych), zacynu, który pozwoli na pojawienie się dalszych zdarzeń. Drugie z nich to pojawienie się liderów, osób, które przyjmą na siebie rolę nośników komunikatu fundamentalnego. Skoro zaś będą to czynić w wielu miejscach funkcjonowania korporacyjnych operacji, nastąpi zdarzenie trzecie: wokół liderów zgromadzą się zespoły ludzi, którzy podzielą wartości zawarte w głoszonej przez liderów komunikacji. Czwarte zdarzenie to upowszechnienie się w korporacji komunikatów, ale także wzorów działań związanych z ich ucieleśnianiem w postaci kultury organizacyjnej. Na koniec wreszcie niezbędne jest zdarzenie piąte – budowa i uruchomienie mechanizmów weryfikacji komunikatu fundamentalnego i praktycznych konsekwencji jego realizacji, po to, aby wartości i związane z nimi zachowania przyjęte przez korporację stały się atrakcyjne poza korporacyjnymi granicami albo te granice przesunęły.

General Electric, firma prowadzona w latach 1981–2001 przez Jacka Welcha, jest jedną z ilustracji działania spirali kapitału społecznego. Jej funkcjonowanie wyznaczały dwa komunikaty fundamentalne: w każdym miejscu, w którym prowadzimy biznes, jesteśmy w nim firmą numer jeden lub firmą numer dwa oraz: budujemy organizację bez granic. Komunikaty te miały charakter personalny – ich głównym wyznawcą i nosicielem był Welch. Dzięki jego sprawności jako szefa firmy w krótkim czasie nośnikami tych samych komunikatów stali się wszyscy członkowie zarządu, potem cała jej kadra kierownicza, a wreszcie liczne rzesze pracowników firmy. Komunikat fundamentalny stał się powszechny, pojawili się wokół niego liczni liderzy, którzy prowadzili we wszystkich miejscach korporacyjnych działania w jednolity i powszechny sposób: były one zarazem przodujące i otwarte. Tym samym kultura organizacyjna GE wyróżniała się od innych firm w korporacyjnym otoczeniu – obowiązywała w niej otwartość komunikacyjna, skłonność do powiększania

⁸³ Zob. D. Kirkpatrick, G. Hamel, *Innovation Do's and Don'ts*, „Fortune” 2004, 6 September, s. 239–240.

zakresu kompetencji na każdym stanowisku pracy oraz ocena oparta na kryteriach profesjonalizmu. Co więcej, w przeciwieństwie do większości firm, GE dbało o to, aby wszystkie obowiązujące w niej założenia strategiczne i kulturowe były znane szerokiej publiczności i poddawane jej oceniającemu osądowi. Temu służyły, między innymi, działania podejmowane w korporacyjnym ośrodku szkoleniowym w Crotonville, który służył szkoleniom kadr korporacyjnych nie tylko GE.

Przyjęcie sposobu postępowania GE pozwoli korporacji na zachowania elastyczne, zmienne w zależności od zasobów, które zgromadziła i które są jej dostępne. Oznacza to jednak potrzebę akceptacji trzech ważnych założeń. Po pierwsze, kapitał społeczny jest sumą zbiorów kapitału społecznego gromadzonego w każdym miejscu korporacji: samodzielnie przez jej członków, zespołowo w węzłach⁸⁴ oraz korporacyjnie w realizacji strategii. Po drugie, działania podejmowane w korporacji w związku z realizacją jej celów są wtórne w stosunku do przeznaczenia. Po trzecie, wszyscy ludzie korporacji skłonni są do gromadzenia i rozwoju w sobie kompetencji, w tym przede wszystkim – procesowych, w tym emocjonalnych; a więc kompetencji, które nie ograniczają się do realizacji zadań.

Komunikat fundamentalny

Podstawą spirali, najwęźszą jej częścią, jest komunikat fundamentalny (zbiór komunikatów fundamentalnych). Komunikaty fundamentalne, wyznaczenie wiary⁸⁵ albo „powody istnienia na fundamentalnym poziomie przeznaczenia”⁸⁶ istnieją w firmach niezależnie od tego, czy zostały zwerbalizowane. Zgodność poglądów w tej kwestii dotyczy dwóch zagadnień. Po pierwsze, wizja, misja czy inne sformułowania muszą być względnie trwałe, ale nie mogą być nienaruszalne⁸⁷. Po drugie, sformułowanie zapisu, a potem jego znajomość nie może ograniczać się do grona zarządu⁸⁸. Zapis musi powstać jako wynik procesu

⁸⁴ J. Gościński, *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1971, s. 53–54.

⁸⁵ Zob. np. T. R. Foster, *101 Great Mission Statements: How the World's Leading Companies Run Their Businesses*, Kogan Page, New York 1994; J. Abrahams, *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America's Top Companies*, Ten Speed Press, Berkeley, CA 1999.

⁸⁶ G. Hinrichs, *Organic Organization Design*, „OD Practitioner”, vol. 41, no. 4, 2009, s. 6.

⁸⁷ Zob. R. D. Ireland, M. A. Hitt, *Mission Statement: Importance, Challenge and Recommendations for Development*, [w:] A. A. Thompson Jr., A. J. Strickland III, T. R. Kramer, *Readings in Strategic Management*, Irwin, Chicago, IL 1995, s. 11–25.

⁸⁸ C. C. Lundberg, *Zero-In: A Technique for Formulating Better Mission Statement*, „Business Horizon” 1984, vol. 27, no. 5, s. 30–33.

społecznej konsultacji nad jego zawartością⁸⁹. Komunikat fundamentalny (ich zbiór) zawiera sformułowanie przeznaczenia korporacji – treści, które muszą wypełniać kilka warunków⁹⁰. Po pierwsze, komunikat musi być prosty w zapisie, służy bowiem do komunikacji z interesariuszami⁹¹. Prosty zapis daje możliwość przyswojenia i zapamiętania treści, a przecież umysł ludzki jest w stanie przywoływać i przetwarzać w pamięci operacyjnej nie więcej niż trzy do pięciu elementów⁹². Po drugie, dobór słów w komunikacie nastraja optymistycznie lub pesymistycznie albo aktywnie lub pasywnie, komunikat fundamentalny zatem musi zawierać słowa, które budują racjonalne połączenia (*connections*), a następnie emocjonalne skojarzenia (*associations*) między znaczeniami⁹³. Spowoduje to, po trzecie, że komunikat będzie mieć znaczenie emocjonalne dla odbiorcy i będzie zawierać informacje dla niego ważne⁹⁴. Po czwarte, komunikat fundamentalny powinien mieć charakter operacyjny. Oznacza to też, że musi mieć zabarwienie etyczne na tyle mocne, aby w przypadku wątpliwości pozwalał na dokonywanie wyborów wzorów zachowań. Po piąte wreszcie, musi opisywać konkretną organizację w sposób pozwalający na wyróżnienie jej z otoczenia innych organizacji i konkurentów⁹⁵.

Komunikat fundamentalny, który głosiły państwa wspólnoty socjalistycznej, informował, że budujemy państwo sprawiedliwości społecznej. Samo to sformułowanie zachęcało lub zniechęcało do uczestnictwa w realizacji przeznaczenia. Toyota uważa za swoje przeznaczenie być zrównoważoną korporacją globalną. Temu komunikatowi fundamentalnemu towarzyszy drugi, który głosi, że firma będzie się przyczyniać do rozwoju społeczności lokalnych i podnoszenia ich jakości życia, a za nim trzeci, który głosi, że dotyczy to także dbałości o pracowników i dostawców. Tak sformułowany zbiór komunikatów fundamentalnych nie przeszkadza w osiągnięciu celów biznesowych: wzrost w ściśle

⁸⁹ Zob. J. A. Pearce II, R. B. Robinson Jr., *Strategic Management*, 7 ed., McGraw-Hill, Irwin, Boston 2000, s. 26–28; L. Elkin, *The Power of Vision in Creating a New Business Management Culture*, „Armed Forces Comptroller” 1993, vol. 38, no. 4, s. 9–12.

⁹⁰ Zob. C. W. L. Hill, G. R. Jones, *Strategic Management. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, New York 1999, s. 45–54.

⁹¹ Zob. B. Bartkus, M. Glassman, R. B. McAfee, *Mission Statements: Are They Smoke and Mirror?*, „Business Horizons” 2000, November–December, s. 23–28.

⁹² F. Crick, *Astonishing Hypothesis: The Scientific Search for The Soul*, Touchstone Book, New York 1994, s. 15, 143.

⁹³ Zob. B. L. Whorf, *Language, Thought and Reality: Selected Readings*, Massachusetts Institute of Technology, Boston, MA 1956, s. 35–40, 71–88, 120–123.

⁹⁴ Zob. np. C. L. Caywood (ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, McGraw-Hill, Readings, MA 1997, s. 179.

⁹⁵ R. D. Ireland, M. A. Hitt, *Mission Statement...*, s. 11–25; C. W. L. Hill, G. R. Jones, *Strategic Management...*, s. 45–54.

określonym tempie czy wymierny poziom wzrostu efektywności. Z drugiej strony, sposób realizacji celów biznesowych musi się mieścić w ramach zdefiniowanego przeznaczenia.

Przywództwo

Na drugim poziomie rozkręcającej się spirali kapitału społecznego mieści się przywództwo. Można je osadzić na komunikacie fundamentalnym nie wcześniej niż pojawią się jego fundamentalne zapisy. Przywództwo ma prowadzić bowiem do skutków, które dla członków organizacji są ważne, zrozumiałe i wymierne w kategoriach osobistych, a więc zgodne z indywidualnym kodem etycznym odbiorcy. Korporacyjni przywódcy mają dwie role: nieść i głosić komunikat fundamentalny oraz gromadzić wokół niego wyznawców⁹⁶.

Jeżeli w najbliższym swoim otoczeniu ludzie nie mają lidera, to sami go wykreują⁹⁷, ponieważ potrzebują kogoś, kogo muszą naśladować albo winić⁹⁸, a oczekiwania i ograniczenia przeniesione na lidera dają im poczucie ulgi i wspólnoty⁹⁹. Od chwili kiedy pojawi się lider, jego wyznawcy identyfikują się z wartościami przez niego głoszonymi, ale także ze sobą nawzajem, co buduje spójność grupy. Przywództwo wymaga dwóch elementów jednocześnie – atrakcyjnego komunikatu, który jest zgodny z wyznawanymi wartościami, oraz osoby, która będzie jego nosicielem.

W otoczeniu korporacyjnym potrzeba lidera jest stała. Zmienne są jednak sytuacje, w jakich zespół się znajduje. Przyczyną zmienności jest możliwa różnorodność stanów otoczenia. Każdy z członków zespołu w innej sytuacji okazuje swoją przydatność do kreowania programów działania, które pozwalają zespołowi mieć poczucie kontroli nad otoczeniem¹⁰⁰. Oba te czynniki wskazują na potrzebę zmienności liderów, przystosowania kompetencji lidera do sytuacji. Akceptacja przez zespół zmienności liderów wymaga od zespołu świadomości dynamiki grupy i treningu kontroli emocji¹⁰¹. Takie szkolenie

⁹⁶ D. A. Ready, J. A. Conger, *Enabling Bold Visions*, „MIT Sloan Management Review” 2008, vol. 49, no. 2, s. 70–76.

⁹⁷ M. F. Kets de Vries, *Prisoners of Leadership*, Wiley, New York 1989, s. 36.

⁹⁸ Zob. M. F. Kets de Vries, *Life and Death in Executive Fast Lane. Essays on Irrational Organizations and Their Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1995, s. 11.

⁹⁹ M. F. Kets de Vries, *Prisoners of Leadership...*, s. 38.

¹⁰⁰ K. E. Weick, *The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster*, „Administrative Science Quarterly” 1993, vol. 38, s. 628–652.

¹⁰¹ M. F. Kets de Vries, *The New Global Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1999.

i takie przygotowanie otrzymują wszyscy członkowie elitarnych oddziałów szybkiego reagowania¹⁰².

Zmienność liderów przyspiesza przystosowanie zespołów do zmiennych sytuacji. Pomaga też liderom zmniejszyć ryzyko własnego upadku z powodów, które mieszczą się wewnątrz ich osobowości (*failure factor*)¹⁰³, takich jak na przykład predyspozycje do nadmiaru kontroli, paraliżu w działaniu lub hysterii¹⁰⁴. Doskonałość lidera polega na tym, że opanował sztukę przewodzenia samemu sobie, którą poprzedził sztuką uczenia się¹⁰⁵. Lider doskonały, superlider¹⁰⁶, to nauczyciel, który oczekuje od innych ludzi, że będą autonomiczni¹⁰⁷. Superlider nie jest nadczłowiekiem; ma on kompetencje nabyte. Superliderzy są profesjonalistami w swoich wąskich dziedzinach, ale są też mistrzami komunikacji.

J. Welch wykreował się jako lider GE. Uczynił to jednak w taki sposób, że korporacja napełniona była liderami w każdym miejscu prowadzenia korporacyjnych działań. Biznesy (zawsze numer jeden lub numer dwa) były samodzielne, a na ich czele stali ludzie, którzy byli nośnikami tych samych komunikatów fundamentalnych i, tym samym, gromadzili wokół siebie wyznawców.

Zespołowość

Trzeci poziom rozkręcającej się spirali kapitału społecznego to zespołowość. Ścieżka myślenia o problemie zespołowości zaczyna się od ograniczenia zakresu decyzji kierownictwa w kwestiach procesu pracy¹⁰⁸. Prowadzi to do poszerzenia i wzbogacenia pracy oraz ruchomego czasu pracy, a w konsekwencji do powstania zespołów autonomicznych¹⁰⁹. Kolejnym etapem są samozarzą-

¹⁰² S. Petelicki, *Sztuka gry o najwyższą stawkę*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 8, s. 36–48.

¹⁰³ Zob. M. F. Kets de Vries, *Prisoners of Leadership...*, s. 91–113 oraz 119–125, a także: idem, *Life and Death...*, s. 93, 150, 203, 224.

¹⁰⁴ *Ibidem*. Zob. też T. A. Harris, *I’m O.K...*

¹⁰⁵ P. F. Drucker, *Managing Oneself*, „Harvard Business Review” 1999, March–April, s. 65–74; B. Cryer, R. McCraty, D. Childre, *Pull the Plug on Stress*, „Harvard Business Review” 2003, July, s. 102–107; L. Nah, H. Stevenson, *Success That Lasts*, „Harvard Business Review” 2004, February, s. 102–109.

¹⁰⁶ Zob. Ch. C. Manz, H. P. Sims Jr., *The New Superleader. Leading Others to Lead Themselves*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA 2001, s. 21–22.

¹⁰⁷ Zob. *ibidem*, s. 30–37.

¹⁰⁸ Zob. E. A. Trist, K. W. Barmforth, *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting*, „Human Relations” 1951, vol. 4, no. 1, s. 6–24, 37–38.

¹⁰⁹ Zob. W. B. Brown, D. J. Moberg, *Organization Theory and Management*, Wiley, New York 1980, s. 146–159.

dzające się zespoły, w których wszyscy ich członkowie wyposażeni są w kompetencje kierownicze¹¹⁰, zwięźczeniem są samoorganizujące się zespoły¹¹¹, których członkowie są uprawnieni (*empowered*)¹¹². Uprawnienie zaś przynosi rozwój relacji, w których toku zespoły mogą podejmować decyzje w zakresie swojej wewnętrznej organizacji pracy¹¹³, czasu pracy¹¹⁴, niekiedy wynagrodzeń i nagród¹¹⁵.

Rozwój zespołowości ma swoje źródła w postępie technologicznym: technologia produkcyjna ujęła potrzeby kontroli nad procesem produkcyjnym, technologia informatyczna przyspieszyła masowy przepływ informacji¹¹⁶. Ten sam postęp technologiczny umożliwił dalsze przesunięcie granicy zespołowości. W „tradycyjnych” grupach autonomicznych ich decyzje były zaprojektowane jako gra o sumie zerowej: przedmiotem decyzji był bilans zasobów, nie zaś ich wielkość. Zespoły podejmowały decyzje, ale suma zasobów (pieniędzy, czasu, zakresu zadań etc.) do podziału była wielkością, która nie pochodziła od zespołu. Kiedy zaś wyniki gry o sumie zerowej powodowały konflikty, odpowiedzialność za ich rozwiązywanie w interesie organizacji ponosili liderzy zespołów¹¹⁷.

Zespołowość zaczyna mieć inną wartość – zespoły konsumują uprawnienie. Oznacza to, między innymi, że same podejmują decyzje o wielkości, ilości i czasie użytkowania zbudowanej przez siebie kombinacji zasobów – podejmują rzeczywiste zobowiązania (*accountability*). Dotyczą one tworzenia przez zespół dróg i sposobów realizacji komunikatu fundamentalnego, którego wyniki inni mogą dostrzec¹¹⁸. Zobowiązania, jako swoista instytucja społeczna,

¹¹⁰ Zob. J. R. Katzenbach, D. K. Smith, *The Wisdom of Teams...*, s. 1–8.

¹¹¹ Zob. P. Evans, B. Wolf, *Collaboration Rules*, „Harvard Business Review” 2005, July–August, s. 96–104.

¹¹² Zob. H. J. Johansson, P. McHugh, A. J. Pendlebury, W. A. Wheeler III, *Business Process Reengineering*, Wiley, New York 1993, s. 195; K. Blanchard, J. P. Carlos, A. Randolph, *Empowerment Takes More Than a Minute*, Berret-Koehler, San Francisco 1996, s. 114.

¹¹³ M. J. Hatch, *Organizational Identity: A Reader*, Oxford University Press, Boston, MA 2004.

¹¹⁴ W. B. Brown, D. J. Moberg, *Organization Theory...*, s. 150–154.

¹¹⁵ H. J. Johansson, P. McHugh, A. J. Pendlebury, W. A. Wheeler III, *Business Process...*, s. 195.

¹¹⁶ Zob. np. D. Robey, J. W. Ross, M. C. Boudreau, *Learning to Implement Enterprise Systems: An Exploratory Study of the Dialectics of Change*, „Journal of Management Information Systems” 2002, vol. 19, no. 1, s. 17–46; D. Gefen, C. M. Ridings, *Implementation of Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory*, „Journal of Management Information Systems” 2002, vol. 19, no. 1, s. 47–69; L. M. Hitt, D. J. Wu, X. Zhou, *Investment in Enterprise Resource Planning: Business Impact and Productivity Measures*, „Journal of Management Information Systems” 2002, vol. 19, no. 1, s. 71–98.

¹¹⁷ Zob. K. Townsend, *Electronic Surveillance and Cohesive Teams: Room for Resistance in an Australian Call Centre?*, „New Technology, Work and Employment” 2003, vol. 20, no. 1, s. 47–59.

¹¹⁸ Zob. J. P. Henning, *The Future of Staff Groups*, Berret-Koehler, San Francisco, CA 1997, s. 40.

mają sens i są użyteczne w określonych warunkach. Po pierwsze, istnieją wspólne, relatywnie nienaruszalne i powszechnie znane wątki komunikatów fundamentalnych. Po drugie, zespoły są wyposażone w kompetencje i narzędzia do kontroli swojej dynamiki (umiejętności procesowe). Po trzecie, w zespołach obowiązuje zasada względnej zmienności liderów. Po czwarte wreszcie, skład zespołów jest relatywnie zmienny. Zmienność zaś dotyczy ludzi korporacji w ogóle: niezależnych ekspertów zewnętrznych¹¹⁹, klientów¹²⁰, ludzi innych korporacji, w tym także konkurencyjnych¹²¹. Zespół powiększa się o nowych, którzy przynoszą swoje ekspertyzy i własny punkt widzenia, lub pomniejsza o tych, których kompetencje (tymczasowo) nie mają zastosowania. Umiejętności kontroli dynamiki powodują efektywne wykorzystanie nowych kompetencji, a w ślad za tym do uczenia się nowych umiejętności profesjonalnych przez (względnie) stałych członków zespołu. Zespół, który podjął zobowiązanie, jest motywowany oczekiwaniem nagrody wewnętrznej (*intrinsic motivation, intrinsic reward*)¹²²; nagrody, której wyrazem jest zachęcające do działania uznanie ze strony innych członków zespołu.

Kultura organizacyjna

Na czwartym poziomie spirali społecznego kapitału mieści się kultura organizacyjna. Zespoły o zmiennych granicach, zmiennym przywództwie i względnie zmiennym składzie służą do jej umacniania przez ciągłe jej kwestionowanie¹²³. Kultura nie istnieje sama w sobie, istnieje jedynie w ludziach, którzy są jej nośnikami¹²⁴. Powodem kształtowania się kultury jest to, że człowiek poszukuje bliskich relacji w niewielkim gronie znanych osób¹²⁵, w którym uczy się, jak minimalizować ryzyko i jak maksymalizować korzyści – jak przetrwać.

¹¹⁹ Zob. A. L. Delbeq, A. Van de Ven, *Nominal Group Techniques for Involving Clients and Resource Experts in Programm Planning*, „Academy of Management Proceedings” 1970, s. 108–227.

¹²⁰ L. Jawaharnesan, A. D. F. Price, *Assessment of the Role of the Client's Representative for Quality Improvement*, „Total Quality Management” 1997, vol. 8, no. 6, s. 375–390.

¹²¹ A. M. Brandenburger, B. J. Nalebuff, *Coopetition*, Doubleday, New York 1996, s. 4–5.

¹²² Zob. R. Benabou, J. Tirole, *Intrinsic and Extrinsic Motivation*, „Review of Economic Studies” 2003, vol. 70, no. 3, s. 489–520.

¹²³ E. T. Hall, *The Silent Language*, Anchor, New York 1990, s. 48, 66, 144.

¹²⁴ E. T. Hall, *Beyond Culture*, Anchor, Doubleday, New York 1981, chapter 3: *Consistency and Life*, s. 41–56.

¹²⁵ Zob. F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill, New York 1998, s. 73, 83–104.

Mocne kultury¹²⁶ mają swoje objawy w postaci powtarzalnych i powtarzających się demonstracji: symboli, sloganów, ceremonii czy legend. Pod nimi kryją się założenia dwojakiego rodzaju. Pierwszy ich zbiór dotyczy tego, czego człowiek zmienić nie może – czasu i przestrzeni, a dalej tego, w czym na co dzień uczestniczy: relacji między organizacją a otoczeniem, istoty ludzkiego działania, istoty prawdy i rzeczywistości, istoty natury człowieka, istoty relacji międzyludzkich¹²⁷. Drugi zbiór założeń dotyczy nieświadomych¹²⁸ przeniesień (*transfer*) zewnętrznych. Te kształtują się pod wpływem długotrwałych, jednolitych zachowań członków społeczności i są podstawą interpretacji, na przykład istoty dobra i zła czy natury człowieka. Przeniesienia są najgłębiej ukrytym wymiarem kultury, a przy tym, to one kreują kryteria wyboru wariantu zachowania w korporacyjnym otoczeniu¹²⁹.

Zbiór założeń kulturowych to odpowiednik programu komputerowego. Program jest prosty i dobrze znany, jego realizacja nie nastęrcza kłopotów. Program uruchamia się od nowa w każdej sytuacji społecznej, w każdej komunikacji, w każdym spotkaniu z innym człowiekiem. Przebiega niezauważenie, jeśli przepływające komunikaty są zgodne z jego (programu) ideą. Kiedy jednak komunikat nie jest zgodny, program zatrzymuje się, dość bezradny, i poszukuje odpowiedzi na zaistniałą sytuację. Są to krótkie chwile nieomal świadomego spotkania każdego człowieka z własnymi założeniami kulturowymi¹³⁰. Wydobywanie z podświadomości takich spotkań i poddanie ich analizie procesowej pozwala uczyć się nowych programów kulturowych¹³¹. Jeśli zaś zatrzymanie programu stanie się częste, zwiększy to skłonność do jego modyfikacji¹³². Korporacje mogą osiągnąć ten stan zadumy i modyfikacji poprzez ciągłą konsultację procesu, a wywołać go poprzez odnawialne mechanizmy spotkań z obcymi – na przykład za pomocą zmienności zespołów i zmienności liderów.

¹²⁶ Zob. np. T. E. Deal, A. A. Kennedy, *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus, New York 2000, s. 135–139.

¹²⁷ E. H. Schein, *Organizational Cultures...*, s. 85–188; zob. też wymiary kultury w: F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Riding the Waves...*, s. 20–27.

¹²⁸ E. H. Schein, *Organizational Culture...*, s. 16, 112, 163, 311; zob. też np. E. T. Hall, *Beyond Culture...*, s. 43.

¹²⁹ Zob. M. Schultz, M. J. Hatch, *Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21, no. 2, s. 529–557.

¹³⁰ G. Hofstede, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London 1991, chapter 1, s. 2–5 oraz E. T. Hall, *Beyond Culture...*, s. 44–48.

¹³¹ Zob. P. C. Earley, E. Mosakowski, *Cultural Intelligence*, „Harvard Business Review” 2004, October, s. 139–146.

¹³² E. T. Hall, *Beyond Culture...*, s. 44–48.

Mechanizmy takie budują tolerancję i zrozumienie dla odmienności oraz poczucie szacunku do własnej odrębności kulturowej, jej źródeł i znaczenia. Wraz ze wzrastającą mobilnością społeczeństwa, rośnie liczba ludzi, którzy instynktownie poszukują organizacji, w których dobrze czują się ze swoim programem kulturowym; takich, które go w całości akceptują lub takich, które wyrażają szacunek do jego odrębności¹³³.

Weryfikacja komunikatu fundamentalnego

Piąty poziom rozkręcającej się spirali kapitału społecznego zajmuje weryfikacja komunikatu fundamentalnego. Miarą jego udatności¹³⁴ jest rosnąca liczba ludzi korporacji, którzy skłonni są w różny sposób uczestniczyć w jej funkcjonowaniu. Podstawowym zaś warunkiem jest to, aby komunikacja stała się wzajemnym uzgadnianiem znaczeń¹³⁵ w miejsce przekazywania i wywoływania znaczeń.

Korporacje posługują się do komunikacji z publicznością narzędziami wewnętrznego i zewnętrznego *public relations*. Taki sposób komunikacji pojawił się w brytyjskich organizacjach rządowych¹³⁶. Celem tej, zawsze jednostronnej działalności, było przekazywanie znaczeń, a następnie wywoływanie znaczeń¹³⁷. Do koncepcji dobudowano rozwiązania operacyjne. Po stronie nadawania komunikatu powstała instytucja rzecznika prasowego, sprawozdania rocznego czy biuletynu informacyjnego, a następnie uzupełniono wachlarz działań o konferencje prasowe, wydawnictwa i katalogi, przekazy prasowe, radiowe, telewizyjne i internetowe. Nową formą przekazu *public relations* jest blog, którego prowadzenie przez osoby publiczne (w tym także funkcjonariuszy

¹³³ Zob. S. Foley, D. R. Kidder, G. N. Powell, *The Perceived Glass Ceiling and Justice Perception*, „Journal of Management” 2002, vol. 28, no. 4, s. 471–496; H. Hopel, *Playing the Part: Reflections on Aspects of More Performance in the Customer-Client Relationship*, „Journal of Management Studies” 2002, vol. 30, no. 2, s. 256–267; M. K. Duffy, D. C. Ganster, M. Pagon, *Social Undermining...*, s. 331–351.

¹³⁴ „[T]ym udatniej opracowano dany obiekt, im więcej uwzględniono przy jego opracowaniu względów przydatkowych”, por. T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa–Wrocław 1958, s. 122.

¹³⁵ D. Lattimore, O. Baskin, S. T. Heiman, E. L. Toth, J. K. Van Leuven, *Public Relations. The Profession and the Practice*, McGraw-Hill, New York 2004, s. 345–361.

¹³⁶ R. Smyth, *The Genesis of Public Relations in British Colonial Practice*, „Public Relations Review” 2001, vol. 27, no. 2, s. 149–161.

¹³⁷ Zob. C. E. Clark, *Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility*, „Public Relations Review” 2000, vol. 26, no. 3, s. 363–380.

korporacji) stało się nieomal obowiązkiem¹³⁸. Blog jest zapisem refleksji jego autora nad zdarzeniami, w których uczestniczy¹³⁹, a jego zawartość może wpływać na wydarzenia społeczne o dużej skali; może nadto przynieść korzyści lub szkody¹⁴⁰ firmom lub ich funkcjonariuszom. Po stronie odbioru komunikatu powołano do życia instytucje badania opinii publicznej. Udoskonalenie operacyjnie nie podważyło ani nie zmieniło zasady. *Public relations* nadal wykorzystywane jest do budowy dobrego imienia korporacji albo jej pozytywnego wizerunku¹⁴¹, co ma swoje konsekwencje. Po pierwsze, to korporacja ustala, co jest jej pozytywnym wizerunkiem albo dobrym imieniem. Po drugie, korporacja decyduje, jakie fakty „ubrane” w informacje i komunikaty zbudowane z informacji są istotne z tego punktu widzenia. Po trzecie, korporacja sprawdza, jakie znaczenia albo interpretacje wywołał jej komunikat. Po czwarte, korporacja ustala zakres dokonywanych zmian w komunikacie, aby lepiej wyjaśnić publiczności, jakich znaczeń i interpretacji oczekuje.

Następują jednak zmiany¹⁴². Korporacje prowadzą komunikację, której celem stało się wzajemne ich i publiczności dostosowanie¹⁴³. Wzajemne dostosowanie w miejsce nadawania znaczeń wymaga zmiany zbioru faktów, na których opiera się treść przekazu¹⁴⁴. Wzajemna komunikacja tradycyjnymi kanałami (*public relations*) nabiera odmiennej treści, zaczyna się stosować do czterech zasad – kryteriów oceny poprawności¹⁴⁵. Po pierwsze, komunikaty zawierają treści ważne dla odbiorcy. Po drugie, komunikaty skłaniają odbiorcę do udziału w komunikacji. Po trzecie, komunikaty są weryfikowalnie prawdziwe. Po czwarte, treści zawarte w strumieniu komunikatów za dowolny okres są ze sobą spójne. Korporacje, na przykład Coca-Cola czy General Motors, nie wymagają, aby publiczność mówiła o nich dobrze. Oczekują w zamian, że będzie swobod-

¹³⁸ D. Kirkpatrick, *It's Hard to Manage if You Don't Blog*, „Fortune” 2004, 4 October, s. 46.

¹³⁹ K. A. Willey, *Nine Myths and One Truth About Editorial Board Blogging*, „Masthead” 2005, autumn, s. 15–17.

¹⁴⁰ W. Bennis, D. Goleman, J. O'Toole, P. W. Biederman, *Transparency. How Leaders Create a Culture of Candor*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2008, s. 11–15.

¹⁴¹ D. Lattimore, O. Baskin, S. T. Heiman, E. L. Toth, J. K. Van Leuven, *Public Relations...*, s. 57, 72, 265, 336.

¹⁴² Zob. np. R. L. Bradley, *The Connection Between Public Relations and Competitive Advantage*, „Public Relations Quarterly” 2004, vol. 49, no. 4, s. 7–10.

¹⁴³ M. L. Sharpe, *Developing a Behavioral Paradigm for the Performance of Public Relations*, „Public Relations Review” 2000, vol. 26, no. 3, s. 345–361; zob. też D. Lattimore, O. Baskin, S. T. Heiman, E. L. Toth, J. K. Van Leuven, *Public Relations...*, s. 5.

¹⁴⁴ M. L. Sharpe, *Developing a Behavioral Paradigm...*, s. 345–361; D. Lattimore, O. Baskin, S. T. Heiman, E. L. Toth, J. K. Van Leuven, *Public Relations...*, s. 376.

¹⁴⁵ J. Elsasser, *Truth Leads to Trust*, „Public Relations Tactics” 2005, vol. 12, no. 9, s. 3.

nie wyrażała swoje emocje. Pod takie oczekiwanie dobierają profesjonalistów, projektując kanały przekazu i przekazu zwrotnego¹⁴⁶.

Ponadto, ulega w nich zmianie kontekst komunikacji. Granice korporacji – wyznaczone przez korporacyjną efektywność, władzę, kompetencje oraz tożsamość, są w ciągłym ruchu, zmieniają się¹⁴⁷. Korporacje napętniają się obecnością i poglądami obcych, którzy na równi z innymi uczestniczą w tworzeniu trzech wymiarów kapitału społecznego: strukturalnego (w postaci interakcji, kontaktów i bezpośredniego dostępu), relacyjnego (w postaci zaufania, obowiązków i oczekiwań w stosunku do innych) oraz poznawczego (w postaci ustanawiania języka, wzorów i znaczeń nadawanych komunikatom)¹⁴⁸. Na tym tle powstaje nowy wymiar przewagi konkurencyjnej.

K. E. Weick opisuje sposoby komunikacji załóg lotniskowców. Ma ona charakter wysokokontekstowy¹⁴⁹ i przebiega w ten sposób, że zachowania członków społeczności wyznaczają innym niepisane normy ich oczekiwanych zachowań. Od wywiązania się zaś z oczekiwanego zachowania co chwila zależy ludzkie życie¹⁵⁰. M. Maruyama wskazuje na podobne zjawiska w korporacjach. Perfekcyjne dokonania odbywają się na podstawie zrozumiałego dla ich uczestników niepisanego kodu komunikacyjnego, choć w tym przypadku, podłożem jest stosunkowo wysoki poziom analfabetyzmu uczestników¹⁵¹.

W takim sposobie uprawiania relacji wokół gromadzenia kapitału społecznego mieści się przewaga konkurencyjna korporacji. Nośnikami jej są ludzie korporacji, których kompetencje ujawniają się jedynie w otoczeniu konkretnej korporacji i jej sposobu gromadzenia kapitału społecznego. Ktokolwiek bowiem uczestniczył w tak dziejącym się przebiegu zdarzeń, nie może powtórzyć tego samego wzorca zachowań w innym otoczeniu społecznym, bo nie otrzyma oczekiwanego zwrotu czy wsparcia, które są pochodną: podzielanego komunikatu fundamentalnego; obecności zmiennych liderów z kompetencjami procesowymi; funkcjonowania zespołów podejmujących zobowiązania; zespołowej ciekawości i tolerancji obcego. Powtarzanie w innym otoczeniu wzorca zachowania

¹⁴⁶ D. Lattimore, O. Baskin, S. T. Heiman, E. L. Toth, J. K. Van Leuven, *Public Relations...*, s. 195: Coca-Cola; s. 206: General Motors.

¹⁴⁷ F. M. Santos, K. M. Eisenhardt, *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science” 2005, vol. 16, no. 6, s. 492, 495, 497, 500.

¹⁴⁸ R. Lee, *Social Capital and Business and Management: Setting a Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2009, vol. 11, no. 3, s. 247–273.

¹⁴⁹ Zob. np. E. T. Hall, *Beyond Culture...*, chapter 7: *Contexts, High and Low*, s. 105–117; F. Trompenaars, Ch. Hampden-Turner, *Riding the Waves...*, s. 91–96.

¹⁵⁰ K. E. Weick, K. H. Roberts, *Collective Mind...*, s. 357–381.

¹⁵¹ Por. też M. Maruyama, *Advanced Technology is Sometimes More Compatible With Non Industrialized Cultures Than With Industrialized Cultures*, „Technology Analysis and Strategic Management” 1990, vol. 2, no. 4, s. 373–382.

wań, dostosowanego do systemu funkcjonowania nastawionego na gromadzenie kapitału społecznego, nie spotka się z oczekiwaną reakcją z jego strony. Oczekiwana reakcja nie nastąpi, jeśli w nowym otoczeniu brakuje któregośkolwiek z elementów; nie nastąpi też, jeśli poszczególnym elementom przypisuje się odmienne od oczekiwanych wartości. Tym samym wszystkie kompetencje ludzi korporacji okażą się bezużyteczne w otoczeniu, którym będzie inna organizacja.

Skutecznie zgromadzony kapitał społeczny jest przywilejem niewielu korporacji. Te, które go mają, osiągnęły to przez rezygnację z tłoczenia norm zachowania, zasad zarządzania, innowacji, dobrego zdania o sobie. W miejsce tego wszystkiego uruchomiły i nadały znaczenie relacjom, które rozkręcają spiralę pozyskiwania zasobu, jakim jest kapitał społeczny.

Wnioski

W toku ewolucji myśli nad korporacjami i zarządzaniu nimi, to, co niegdyś nie było możliwe, współcześnie stało się powszechnością; tak też się stało z zarządzaniem i przewodzeniem. Z jednej strony dlatego, że stały się one umiejętnościami w miejsce talentów, z drugiej strony dlatego, że zespołowość w działaniu możliwa jest dzięki upowszechnieniu kompetencji konsultantów procesu. W obszarze obecności ludzi w korporacji, którą napełniają swoją obecnością, ewolucja myśli idzie w wyraźnym kierunku: wolni ludzie, którzy wypełniają korporacje swoją obecnością, akceptują jej komunikaty fundamentalne, a zaraz za tym podejmują wzajemnie w stosunku do siebie zobowiązania, które wypełniają. Czyniąc to, mogą przyjmować i realizować dwojakie wzory zachowań.

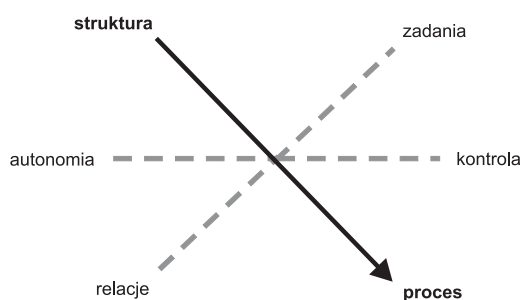
Pierwszy wzór zachowań to poddanie się rutynie, której źródłem jest dyrektywa menedżerska i koncentracja na dostarczeniu oczekiwanego produktu, rezultatu działań. W tym wzorze działań zobowiązania dotyczą przyjęcia postawy lojalności w stosunku do korporacji i porządku, który w niej zastali. Podejmują zobowiązanie, że najlepiej jak potrafią realizować będą przypisane im powtarzalne działania, które otrzymają jako dyrektywy od swoich przełożonych, a skutkiem tych działań będzie oczekiwany produkt.

Drugi, odmienny wzór zachowań to ustawiczne rozpoznawanie interesów i problemów innych ludzi w obecnych korporacyjnych działaniach i budowa przestrzeni, w której ludzie wzajemnie reagują na przejawy interesów innych. W tym zbiorze działań zobowiązania dotyczą przyjęcia postawy poszukiwania podmiotowości innych przez zaangażowanie kompetencji emocjonalnych, dążenia do ustawicznych spotkań z odmiennością kulturową i osobniczą, a wreszcie poszukiwania satysfakcji dla obu stron tak wywołanej komunikacji.

Rozdział 4. Klient w korporacji

Wprowadzenie

W toku rozwoju myśli o organizacjach i zarządzaniu nimi nastąpiła metamorfoza podejścia do problemu obecności klienta i jego miejsca w korporacji. Korporacje nie mogą osiągać sprawności, która daje przewagę konkurencyjną, jeśli nie są napełnione klientami. Wymaga to przede wszystkim rezygnacji z granic, które odgradzają korporacje od świata zewnętrznego. Metamorfozy, które nastąpiły w tym obszarze, to jest obecności klienta w korporacji, mają jednak charakter ewolucyjny w innych jeszcze wymiarach (rysunek 4.1).



Rys. 4.1. Klient w korporacji
Źródło: opracowanie własne

Po pierwsze, korporacje potrzebują aktywnej obecności klienta w swoim wnętrzu i o nią zabiegają; klient stał się korporacyjnym zasobem. Po drugie, wolni ludzie w zasobnych społeczeństwach przejawiają postawy klienckie w każdym miejscu swojej aktywności; pracownik stał się klientem korporacji w takim samym stopniu jak nabywca dóbr czy partner biznesowy. Po trzecie, technologie

biznesu, w tym w szczególności technologie przetwarzania danych, powodują demokratyzację rynków; konkurencja zbliża się do postaci konkurencji doskonałej. W wyniku tego, po czwarte, klienci w każdej klienckiej roli oczekują od korporacji demonstracji szacunku do ich wartości i indywidualizacji kontaktów; klienci oczekują oferty rozwiązywania ich problemów w miejsce oferty zaspokojenia potrzeb. Te cztery zdarzenia ewolucyjne przyniosły potrzebę zmian w sposobie korporacyjnego funkcjonowania: logikę struktury zastąpić musi logika procesu. W perspektywie analitycznej pojawia się przy tym jeszcze jeden wymiar – klienci w każdej z postaci ról klienckich przykładają cenność do sposobu zagospodarowania czasu, którego czują się właścicielami i którym dysponują.

Źródła problemu

W tle nieograniczonego dobrobytu (*environmental munificance*)¹ miały miejsce nieświadomie wywołane wydarzenia społeczne. Wokół korporacji pojawili się masowi i standardowi klienci: pracownicy, konsumenci i akcjonariusze. Musieli oni być masowi z uwagi na skalę prowadzonych operacji, a standardowi ze względu na potrzebę koordynacji ich poczynañ lub przedsięwzięć dla nich prowadzonych. Dla takiej potrzeby, korporacje uwięziły swoich pracowników w studniach specjalizacji funkcjonalnych, określiły dopuszczalne sposoby zachowania klientów oraz odsunęły akcjonariuszy od kontaktu z przedmiotem własności². Pracownicy trafili do studni w wyniku podziału pracy, klienckie sposoby zachowań ograniczono segmentacją, a akcjonariuszowi powierzono w opiekę śladowe ilości papierów wartościowych. Władzę nad poczynaniami korporacji przejęli funkcjonariusze korporacji, zarząd³.

Zarząd ma (względnie) nieograniczoną władzę, a za to ograniczone możliwości jej sprawowania. Rozwiązanie, choć może się różnić szczegółami, jest identyczne w każdym przypadku. Korporacje stają się biurokratycznymi machinami, których zadaniem jest koordynować korporacyjne funkcjonowanie. Motorem maszyny zaś staje się struktura i logika struktury, porządek w poukładaniu korporacyjnych zasobów. H. Mintzberg twierdzi, że: „Machina Biurokratyczna zostanie z nami tak długo, jak długo pożądać będziemy standardowych tanich dóbr i usług, tak długo, jak ludzie pozostaną bardziej wydajni od maszyn w ich dostarczaniu i tak długo, jak długo będą chcieli to robić”⁴.

Prawdopodobnie czas ten właśnie nadszedł. Stało się to za sprawą wielu czynników, pośród których istotna jest redefinicja roli klienta w korporacji, jego oczekiwań i dopuszczalnych sposobów zachowań. Poprzedza go jednak zanik nieograniczonego dobrobytu (*environmental munificance*) w wielu wymiarach: otoczenie stało się zmienne do granic turbulencji, konkurencja jest gęsta, logika usługi wypiera logikę produkcji⁵, a nadto masową standaryzację ludzkich za-

¹ B. J. Hodge, W. P. Anthony, L. W. Gales, *Organization Theory. A Strategic Approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 1996, s. 107–108, 127–128.

² Por. A. D. Chandler Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press, Cambridge, MA 1977.

³ Zob. m. in. A. A. Berle Jr., G. C. Means, *Who Owns and Who Runs the Corporation*, „New York Herald Tribune” 1933, 19 February.

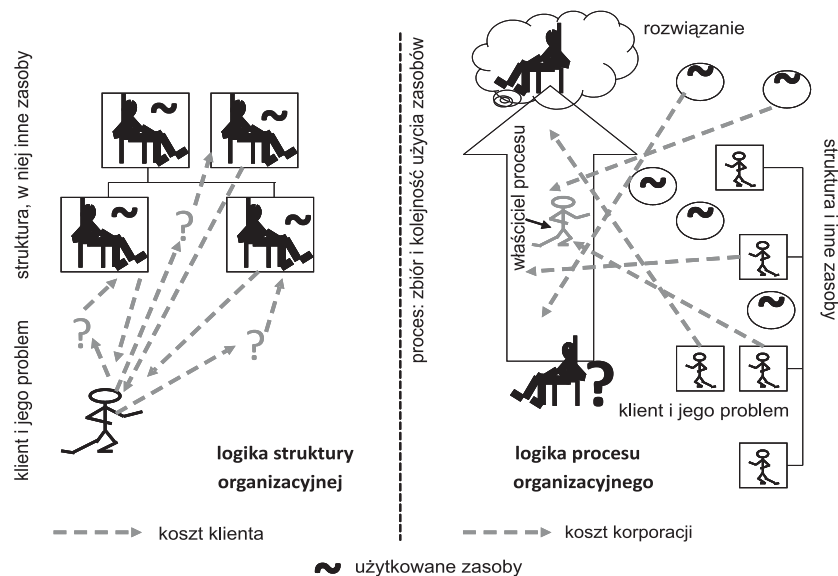
⁴ H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1979, s. 314; cytat, s. 347.

⁵ Por. R. Normann, R. Ramirez, *From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy*, „Harvard Business Review” 1993, vol. 71, no. 4, s. 65–77; J. G. Kingman-Brundage, W. R. George, D. E. Bowen, *Service Logic: Achieving Service System Integration*, „International Journal of Service Industry Management” 1995, vol. 6, no. 4, s. 20–39 oraz S. Michel, S. W.

chowań zastąpiło masowe upowszechnienie swobodnego dostępu do informacji, zanik tajności czy nawet prywatności⁶. W tych warunkach przewaga konkurencyjna odnajduje się w zdolności do masowej indywidualizacji dostaw odbiorcom, którzy występują w rozlicznych rolach; zdolności do nieskończone wielokrotnego uruchamiania procesu organizacyjnego, którego przebieg i treść podporządkowane są problemowi klienta. Struktura, jeśli istnieje, służy jedynie do oznaczania miejsca przebywania zasobu lub dziania się operacji. Logika procesu organizacyjnego zastępuje logikę organizacyjnej struktury.

Logika struktury i logika procesu

Logika struktury i logika procesu różnią się stosunkiem korporacji do własności problemów klienta (rysunek 4.2). Korporacja może bowiem przejąć problemy klienta, zawłaszczyć je oraz wskazać ich istotę i rozwiązania. Odmien-



Rys. 4.2. Logika struktury i logika procesu
Źródło: opracowanie własne

Brown, A. S Gallan, *Service-Logic Innovation: How to Innovate Customers, Not Products*, „California Management Review” 2008, vol. 50, no. 3, s. 50.

⁶ L. McCreary, *What Was Privacy*, „Harvard Business Review” 2008, October, s. 122–131.

ne podejście polega na tym, aby klient pozostał właścicielem problemu, a korporacyjne zasoby służyły pomocy w jego rozwiązaniu. Przejęcie własności problemu klienta odbywa na podstawie postrzeganych lub opisywanych jego objawów. Przy masowej skali problemy mają standardową postać i standardowe rozwiązanie (problemy zawłaszczane przez korporacje). W efekcie ani problem, ani rozwiązanie nie dotyczą tego konkretnego klienta czy jego specyficznego problemu. Pozostawienie klienta z własnością problemu wymaga komunikacji z tym konkretnym klientem w tej konkretnej sprawie. Jeśli zjawisko ma skalę masową – wymaga masowej indywidualizacji. Wizualizacja (rysunek 4.2) logiki struktury i logiki procesu wskazuje na aktywność stron.

W logice struktury klient przemieszcza się pomiędzy przedstawicielami rozczłonkowanych fragmentów korporacji. Klient powierza kolejno swój problem tym posterunkom granicznym, które stoją na straży wyodrębnionych całości. Oni zaś używają zasobów, nad którymi mają władzę, do wskazania rozwiązania problemu klienta – takiego, jakim ten problem postrzegli. Niekiedy wskazują miejsce przebywania kolejnego użytecznego dla klienta zasobu.

W logice procesu to klient pozostaje nieruchomy, a wokół jego problemu właściciel procesu (nie problemu) gromadzi zasoby niezbędne do rozwiązania problemu, które użyte zostaną w kolejności i ilości, jaka wynika z natury problemu. Logika struktury zakłada, że w poszczególnych miejscach korporacji, ludzie znają rozwiązanie problemu. Wobec tego, skierowana jest na grupowanie objawów problemu według wybranego kryterium, a następnie przedstawianie oferty rozwiązania. W działaniu swoim logika struktury pomija zdarzenia i sieciowe relacje między ich uczestnikami; przedstawia oceny użyteczności, pomija sposoby uzyskiwania użyteczności; wskazuje rezultaty, pomija inicjatywę; zachęca do odtwarzania wzoru działania, pomija uczenie się⁷, pozostawia za sobą „zamrożone” efekty – wiedzę i działania⁸.

To, czego nie czyni struktura, zawarte jest w logice procesu. Należy tu dokonać rozróżnienia pomiędzy procesem technologicznym a procesem organizacyjnym. Proces technologiczny to kolejno realizowane operacje, które składają się na wytworzenie produktu. Wejściem do procesu technologicznego jest surowiec, wyjściem produkt. Technologia wymaga, żeby przykładowy mebel miał wszystkie otwory, śruby i łączniki, których wymaga stabilność. Dokument

⁷ S. L. Vargo, R. F. Lusch, *From Goods to Service(s): Divergence and Convergence in Logistics*, „Industrial Marketing Management” 2008, vol. 37, no. 3, s. 254–259 oraz R. F. Lusch, S. L. Vargo, G. Wesses, *Towards a Conceptual Foundation of Service Science*, „IBM Systems Journal” 2008, vol. 47, no. 1, s. 5–14.

⁸ R. Normann, *Refraining Business: When the Map Changes to Landscape*, Wiley, Chichester 2001, s. 90 oraz R. Normann, R. Ramirez, *From Value...*, s. 72.

jako produkt wymagać może wypełnienia danymi odpowiednich rubryk oraz aprobaty w postaci pieczętki i podpisu. Proces organizacyjny to dodawanie dostawie (produktowi, usługę) wartości dla odbiorcy. Klient otrzymuje produkt dla niego użyteczny (na przykład nowy samochód z pełnym bakiem) albo informacje, których istotnie potrzebuje. Proces organizacyjny nadaje zdepersonalizowanej strukturze rysu osobistego. Oto bowiem na początku i na końcu procesu pojawia się klient. Klient i jego problemy stają się inspiracją do rozpoczęcia procesu, a jego satysfakcja informacją o zakończeniu procesu⁹. Pomiedzy zaś tymi dwoma stanami proces wytwarza wartość, coś, co jest dla klienta użyteczne z punktu widzenia rozwiązywania jego (klienta) problemu – albo inaczej – proces jest reakcją na potrzebę wartości. Dla wypełnienia takiej potrzeby proces angażuje dostępne zasoby. Czyni to jednak na ogół w kolejności, hierarchii i wzajemnej zależności odmiennej od tej, którą zasobom nadała struktura.

Spotkanie nad tymi samymi zasobami dwóch logik: logiki utrzymywania porządku (logika struktury) z logiką tworzenia wartości (logika procesu), przywołuje pytanie o to, która z nich powinna być dominująca, a która podporządkowana. W systemach biznesowych odpowiedź jest stała: wartość przeważa nad porządkiem – albo inaczej – porządek odpowiadać powinien wartości, nie odwrotnie¹⁰ – albo jeszcze inaczej – struktura wymaga dostosowania do procesu, nie odwrotnie, czy wreszcie – forma idzie za treścią¹¹.

Korporacyjna forma przedsiębiorstwa upowszechniła się jako najbardziej znany i kopiowany sposób prowadzenia działalności biznesowej w dużej skali. Jednocześnie korporacje stają się coraz mniej wyróżnialne, coraz bardziej do siebie podobne, paradoksalnie, także i restrukturyzacje prowadzone w każdej z firm z osobna wprowadzają do tych firm upodobnienia¹². Tymczasem uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej wymaga oparcia korporacyjnych decyzji na wiedzy, ocenie, doświadczeniu i instynkcie w miejsce rutynowych technik¹³. W świecie nadmiaru surowców, kapitału i intelektu¹⁴, zdobycie pożądanых

⁹ M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperCollins, New York 2001.

¹⁰ T. H. Davenport, L. W. Prusak, J. Wilson, *So You Say You Want a Revolution?*, „Across the Board” 2003, March–April.

¹¹ S. W. Gellerman, *In Organizations as in Architecture, Form Follows Function*, „Organizational Dynamics” 1990, vol. 18, no. 3, s. 57–68.

¹² Zob. C. H. Fraser, W. L. Strickland, *When Organization Isn't Enough*, „Mc Kinsey Quarterly” 2006, vol. 1, s. 9–11.

¹³ Zob. G. Hammel, C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1994, s. 201; B. C. Johnson, J. M. Manyika, L. A. Yee, *The Next Revolution in Interactions*, „Mc Kinsey Quarterly” 2005, vol. 4, s. 20–33.

¹⁴ Zob. np. D. C. Court, *A New Model of Marketing*, „Mc Kinsey Quarterly” 2004, vol. 4, s. 4–6.

zasobów wydaje się łatwe. Trudne jest zbudowanie z nich znaczącej, niepowtarzalnej, a zarazem użytecznej kombinacji, architektury strategicznej¹⁵. Użyteczna kombinacja zasobów i umiejętność ich użytkowania jest podstawą korporacyjnego sukcesu lub klęski. Zasób zaś najbardziej cenny, o który zabiegają korporacje, to klient – we wszelkiej swojej postaci.

Ewolucja postaw klienckich

Klient pojawił się w amerykańskich korporacjach mniej więcej w tym samym czasie, kiedy M. Horkheimer ogłosił, że klient jest królem¹⁶. Fraza ta powtarzana jest od tamtej pory jako deklaratywna korporacyjna dyrektywa¹⁷, ale dotyczy jednego typu klienta – konsumenta – tego, który przynosi przychody; nawet wtedy, kiedy mowa o kliencie wewnętrznym¹⁸.

Wczesne sygnały znaczenia klienta dla korporacji, co nie znaczy jego w niej obecności, ujawniły się wraz z segmentacją rynku¹⁹, a ściślej, kryteriami segmentacji rynku: wielkość dochodów, wiek, miejsce zamieszkania. Na podstawie takich kryteriów korporacje zaliczały klientów do odpowiednich segmentów z wyraźnym celem na względzie – im większa liczebność segmentu, tym niższe koszty dotarcia do jego przedstawicieli z ofertą. Aprobata dla tego sposobu postępowania miała miejsce po obu stronach, także po stronie konsumenta.

Konsumenci akceptowali to, że są jednostkami statystycznymi, zaliczonymi do grupy dochodowej, grupy wiekowej, terytorium, typu rodziny i temu podobnych. Dwa pokolenia lojalnych Amerykanów zmieniało model samochodu, wyznacznik posuwania się po drabinie dobrobytu, zgodnie z segmentacyjnymi kryteriami producenta. Korporacyjne kryteria segmentacji udanie doprowadziły do standaryzacji konsumenta.

W epoce rozkwitu postaw konsumenckich standaryzacja okazała się wygodna dla obu stron. Dla korporacji, bo pozwalała budować uniwersalny

¹⁵ G. Hammel, C. K. Prahalad, *Competing for the Future...*, s. 117.

¹⁶ M. Horkheimer, *Selected Essays*, Continuum Publishing Corporation, New York 1975, s. 101–103.

¹⁷ Zob. np. E. Anderson, V. Onyemah, *How Right Should the Customer Be?*, „Harvard Business Review” 2006, vol. 84, no. 7/8, s. 59–67.

¹⁸ Zob. R. Kozielski, *Marketing wewnętrzny – współczesne narzędzie konkurowania*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 1, s. 7–13.

¹⁹ J. A. Lesser, M. A. Hughe, *The Generalizability of Psychographic Market Segments Across Geographic Locations*, „Journal of Marketing” 1986, vol. 50, s. 18–27; S. Dibb, *Criteria Guiding Segmentation Implementation – Reviewing the Evidence*, „Journal of Strategic Marketing” 1999, vol. 7, s. 107–129.

komunikat, uniwersalny produkt i uniwersalne procedury wokół jego wytworzenia. Był on adresowany do sytuacji, z którą klienci mogli się masowo identyfikować i miał wywoływać pozytywne reakcje zakupowe. W ten sposób Sears za pomocą katalogu sprzedażowego kierował oferty do klientów terytorialnie rozproszonych, którzy – właśnie z powodu terytorialnego rozproszenia – mieli podobne potrzeby. Trafiona zaś oferta przynosiła lojalność kliencką²⁰ – która przejawiała się w powtarzalności zakupów. Z drugiej strony, także i konsument zmierzał do własnej standaryzacji: do tego, żeby się nie różnić od sąsiadów, identycznie jak oni manifestować swój status i dobrobyt. Dążenie konsumenta do własnej standaryzacji nie wywoływało w nim potrzeby indywidualizmu pod tym względem²¹. W rezultacie, klient nie istniał jako jednostka, istniał ich zbiór, który razem tworzył rynek. Rynkiem więc, nie klientem, zajmowały się korporacje w okresie największego wzrostu amerykańskiego dobrobytu. Teraz przyszedł czas na klienta i myślenie o tym, jak klient wykorzysta oferowane dostawy, jaką pracę na jego rzecz może wykonać oferowany produkt albo inaczej – jakie problemy klienta rozwiązuje korporacyjna propozycja²².

W miarę wzrostu dobrobytu i wykształcenia zachowania klientów podlegają różnicowaniu. Klient z tymi samymi cechami demograficznymi zachowuje się inaczej, w tym, między innymi, zabiega o wyróżnienie pomiędzy równymi mu sąsiadami. Nastąpiła wyraźna ewolucja norm – norma przestaje wymagać podobieństwa i podporządkowania, norma akcentuje osobistą wolność wyboru i odmiennność. Stało się tak za sprawą wielu zdarzeń.

Rynki, na których występują ich uczestnicy jako producenci i usługodawcy lub jako dostawcy i odbiorcy, stały się demokratyczne, co oznacza, że strony transakcji (jakichkolwiek transakcji) są równe sobie. Jednym z powodów jest to, że uczestnictwo w rynkowych operacjach przybrało, za pośrednictwem powszechnego dostępu do Internetu, formę wirtualną zdematerializowaną – wirtualną, a przy tym wizualną. Na rynkach, które realizują swoje funkcje w wirtualnej przestrzeni, wszyscy uczestnicy mają równe szanse sukcesu i porażki, bo mają jednakowy dostęp do tych samych informacji i kanałów ich przepływu. Fizyczna obecność dóbr i realna zmiana ich właściciela to tylko zewnętrzny obraz rzeczywistych procesów – w takim samym stopniu jak kostium aktora miałby świadczyć o jego przeobrażeniu. W teorii ekonomii demokratyzacja rynków (i demokratyczne uczestnictwo w rynkowych transakcjach) nosi nazwę rynku konkurencji doskonałej. Za sprawą Internetu rynki stały

²⁰ Zob. np. L. A. Crosby, S. L. Johnson, *Redefine Your Customer Base*, „Marketing Management” 2004, vol. 13, no. 2, s. 12–13.

²¹ C. W. King, *Social Movements in the United States*, Random House, New York 1956, s. 20–24.

²² Por. C. M. Christensen, S. D. Anthony, G. Berstell, D. Nittherhouse, *Finding the Right Job for Your Product*, „MIT Sloan Management Review” 2007, vol. 48, no. 3, s. 38–47.

się (w tym rynek pracy, pieniężny, kapitałowy i inne) otwarte, demokratyczne – dostępne, a przy tym przejrzyste²³, bliskie modelu konkurencji doskonałej.

Model konkurencji doskonałej zakłada, że na rynku funkcjonuje duża liczba producentów i konsumentów, z których żaden nie może indywidualnie wpływać na kształtowanie się ceny. W kategoriach teorii ekonomii oznacza to, że żaden z podmiotów na rynku nie ma na nim pozycji dominującej. Dalsze założenie przyjmuje, że dobra i usługi są substytutami. W istocie oznacza to, że istnieje co najmniej kilka produktów, które mają identyczną użyteczność. W kolejnych założeniach przyjmuje się, że wszystkie zasoby są mobilne, koszty transakcyjne są nieistotne, a ceny, jako wypadkowa popytu i podaży, zmierzają do równowagi²⁴. Demokratyczny rynek pojawił się za sprawą Internetu. Niegdyś bezkonkurencyjny Intel, egzekutor prawa Moore’a (co dwa lata moc procesora się podwaja, a cena spada o połowę) występuje w otoczeniu liczego grona konkurentów. Podobnie jest z liniami lotniczymi, producentami samochodów... i tak dalej – nie ma uczestników rynku o pozycji dominującej – nie licząc państwa na rynku lokalnym. Wraz ze standaryzacją i rutynizacją procesu produkcji oferty rynkowe dostarczają substytucyjne dostawy; zanika unikatowość. Pojawiła się też klasa zasobów perfekcyjnie mobilnych, które, raz nabyte, służyć mogą do nieskończonych zastosowań – równie dobrze w konsumpcji i produkcji. Do takich zasobów należy oprogramowanie Microsofta do zastosowań biurowych, CAD i CAM do zastosowań przemysłowych, procesory do wszelkich zastosowań. Dla uczestników wirtualnego rynku koszty uczestnictwa w transakcji są nieistotne. Indywidualny uczestnik może się posługiwać bezpłatnym dostępem do sieci, firmy ponoszą jednorazowy koszt budowy wirtualnej witryny, który przy masowej skali operacji jest nieistotny. Przejrzystość ofert powoduje, że wszyscy uczestnicy rynku osiągnęli stan teoretyczny dla twórców założeń konkurencji doskonałej: wszyscy nawzajem znają (jeśli chcą) cechy i ceny wszystkich dostawców. Za pośrednictwem dostępnego oprogramowania mogą je do woli sortować według wybranych kryteriów. Przejrzystość trzyma w korbach ceny. Dodatkowo, uczestnik rynku może bez ponoszenia kosztów uczestniczyć w dowolnej liczbie transakcji na dowolną ilość oferowanych produktów lub usług, a dostawca może je wystawiać w dowolnej liczbie wir-

²³ Zob. np. R. T. Mercuri, *Trusting in Transparency*, „Communication of the ACM” 2005, vol. 40, no. 5, s. 15–19; I. Groc, *10 Tips for Web-based Citizen participation*, „American Planning Association” 2005, July, s. 34–35; K. Zhu, *Information Transparency of Business to Business Electronic Markets: A Game – Theoretic Analysis*, „Management Science” 2004, vol. 50, no. 5, s. 670–685.

²⁴ Por. E. H. Chamberlain, *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, MA 1933, s. 213; J. Robinson, *What is Perfect Competition*, „Quarterly Journal of Economics” 1934, vol. 49, s. 105.

tualnych witryn. Każdy uczestnik rynku papierów wartościowych jest w tym sensie uczestnikiem rynku konkurencji doskonałej²⁵.

Jeśli rynek konkurencji doskonałej nadal nie istnieje, bo jest nazbyt idealny, dzieje się tak dlatego, że idealny rynek potrzebuje też idealnych (racjonalnych) uczestników po stronie popytu. Oni tymczasem, każdy z nich indywidualnie, posługują się ograniczoną racjonalnością. Rynek, zjawisko ze świata ekonomii, nawet w doskonałej swojej postaci, funkcjonuje w oparciu o jedno kryterium, którym jest cena. Uczestnicy rynku po stronie popytu, ludzie, posługują się licznymi kryteriami, pośród których cena jest jednym z wielu. Dzieje się tak dlatego, że ludzie poszukują wielokryterialnej racjonalności do wyboru sposobu postępowania, ona zaś wymaga porównania skutków uzyskanych jako wynik zastosowania każdego z kryteriów na jednej skali, na przykład na jednolitej skali cenności²⁶.

Racjonalność napotyka na ograniczenia, których głównym źródłem jest konstrukcja ludzkiego umysłu, który każe się posługiwać ograniczoną racjonalnością. Nieograniczona racjonalność wymagałaby bowiem spełnienia kilku warunków jednocześnie. Po pierwsze, podejmujący decyzję, w tym także klient, w tym także decyzję rynkową (na przykład zakupową), powinien mieć doskonałą wiedzę o dostępnych wyborach decyzyjnych. Wiedza, pozyskana za pośrednictwem Internetu, o obecności produktu na rynku nie zawiera wielu informacji, choćby tych o innych produktach, które wypełniają kryteria oczekiwanej użyteczności. Po drugie, klient powinien mieć perfekcyjną wiedzę o zbiorze konsekwencji każdej z alternatyw decyzyjnych. To z kolei wymagałoby zgromadzenia zbiorów informacji nie tylko o produktach, które występują na rynku, ale także, na przykład, o warunkach gwarancji. Przy wielości porównywalnych produktów, porównywalne zbiory informacji na ich temat przekraczają możliwości analityczne ludzkiego umysłu. Po trzecie, klient powinien być w stanie obiektywnie ocenić każdą z konsekwencji każdej z możliwych alternatyw. Po czwarte wreszcie, żeby to uzyskać, powinien mieć uporządkowany i stabilny zbiór preferencji. W rzeczywistości mózg ludzki nie może wypełnić żadnego z tych warunków²⁷ – tym bardziej nie może wypełnić wszystkich jednocześnie²⁸.

²⁵ C. Shapiro, H. R. Varian, *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1998.

²⁶ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975, s. 199, 224.

²⁷ F. Crick, *Astonishing Hypothesis: The Scientific Search for The Soul*, Touchstone, New York 1994.

²⁸ Por.: H. A. Simon, *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*, 3 ed., Free Press, New York 1976, cyt. za: A. G. Bedeian, R. F. Zamuto, *Organizations Theory and Design*, The Dryden Press, Chicago 1991, s. 524; zob. też D. M. Gwizdiani, *Organizacja i zarządzanie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1976, s. 471.

Rynek jest doskonały, konsument nie. W tym się mieści powód braku racjonalności rynkowych zachowań albo, inaczej to nazywając – stochastycznego charakteru rynku i zawieranych na nim transakcji. Wiedza o dotychczas zawartych transakcjach nie ma zastosowania do oceny racjonalności bieżącej transakcji. Ograniczona racjonalność dotyczy więc przede wszystkim klienta, ograniczenia są bowiem obecne w sytuacjach rynkowych²⁹, z którymi się spotyka. Tym samym klienci sami kreują rzeczywistość, w której żyją, a w niej zachowują się racjonalnie³⁰, choć w ramach ograniczonej racjonalności.

Wskutek rozwoju technologii wytwórczych, rynku i technologii przetwarzania informacji i w ślad za nimi idącego dobrobytu ukształtowały się społeczeństwa, w których certyfikat wykształcenia stał się dobrem powszechnie dostępnym, a większość ludzi to pracownicy wiedzy. Wykształcenie pozwala tym społeczeństwom na masowy dostęp do wiedzy i jej ustawiczne poszerzanie. Technologia przetwarzania informacji, do której wszyscy mają dostęp, i czas wolny, którym swobodnie dysponują – pozwalają ludziom na refleksję nad sobą i własną wartością. Skutkiem jest powszechne kształtowanie się i umacnianie postaw klienckich (także tych roszczeniowych) w każdym obszarze życia, w tym także w obszarze i czasie przeznaczonym na współudział w życiu korporacji.

Klient wszechobecny

Wykształcony, zasobny klient, który ma stały dostęp do przejrzystego rynku, stał się trudniejszy albo bardziej grymaśny; zmienia się też paleta jego potrzeb³¹ i problemów. Klient nabiera poczucia własnej odrębności i wartości, a w ślad za tym zwiększa stopień indywidualizacji własnych potrzeb. W związku z tym coraz mniejszą wagę przywiązuje do produktu i jego cech. Produkt bowiem jest kopiowalny, substytucyjny, dostępny, niewart zainteresowania. Zasada ta dotyczy każdego produktu, w zasobnych społeczeństwach także miejsca pracy – nie jest ono warte zainteresowania, jeśli nie pozwala na

²⁹ Zob. np. P. Underhill, *Why We Buy. The Science of Shopping*, Simon & Schuster, New York 1999.

³⁰ P. Danziger, *Why People Buy Things They Don't Need. Understanding and Predicting Customer Behavior*, Dearborn Trade, Chicago, IL 2004, s. 258.

³¹ Zob. np. U. M. Dholakia, *How Customer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies*, „Journal of Marketing Research” 2006, February, s. 109–120; N. F. Piercy, N. Lane, *Transformation of the Traditional Salesforce – Imperatives for Intelligence, Interface and Integration*, „Journal of Marketing Management” 2003, vol. 19, s. 563–582.

manifestację klienckich postaw. To korporacje w coraz większym stopniu zabiegają o utalentowanych³² pracowników, nie odwrotnie³³, to one też zabiegają o akcjonariuszy. A przedmiotem zainteresowania klientów stają się wartości niematerialne i ich współtworzenie³⁴. Tym samym, klient przywiązuje coraz większą uwagę do tego, jak jest traktowany – w każdym miejscu, w którym występuje w roli klienta. W szczególności staje się wrażliwy na to, czy traktowany jest jako zbiór problemów³⁵, indywidualność³⁶, osobowość³⁷, zbiór emocji i neuroz³⁸, czy też jak cegiełka z segmentu rynku³⁹. Ten ostatni sposób traktowania nie jest już akceptowany. Wyrazem jest choćby to, że klienci zmieniają banki, które prowadzą ich rachunki, choć jest to operacja uciążliwa, pracownicy godzą się na niższe wynagrodzenia w zamian za relacje w miejscu pracy, które ich zadowolają oraz możliwości indywidualnego rozwoju, a akcjonariusze lokują swoje inwestycje w papiery wartościowe korporacji, które przynoszą mniejszy dochód, ale mają transparentny system nadzoru korporacyjnego.

W społeczeństwach postindustrialnych⁴⁰ ludzie stali się zasobni, wykształceni, profesjonalni, a nadto – dumni z tych cech⁴¹. Dotyczy to klientów w każdej

³² M. Derven, *Managing Matrix: The New Normal*, „Training and Development” 2010, July, s. 44.

³³ B. E. Becker, M. A. Huselid, R. W. Beatty, *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, MA 2009, s. 47–58.

³⁴ Zob. np. S. L. Vargo, R. F. Lusch, *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing” 2004, vol. 68, no. 1, s. 1–17.

³⁵ U. M. Dholakia, *How Customer Self-Determination...*, s. 109–120; I. Simonson, A. Drolet, *Anchoring Effects on Consumers' Willingness-to-Pay and Willingness-to-Accept*, „Journal of Consumer Research” 2004, vol. 31, s. 681–690.

³⁶ A. Ansari, C. F. Mela, *E-Customization*, „Journal of Marketing Research” 2003, vol. 40, s. 131–145.

³⁷ R. C. Becherer, F. W. Morgan Jr., L. M. Richard, *Person-Situation Interaction within a Consumer Behaviour Context*, „The Journal of Psychology” 1979, vol. 102, s. 235–242; M. D. Shank, L. Langmeyer, *Does Personality Influence Brand Image*, „The Journal of Psychology” 1994, vol. 128, no. 2, s. 157–164; A. Duhachek, D. Iacobucci, *Consumer Personality and Coping – Testing Rival Theories of Process*, „Journal of Consumer Psychology” 2005, vol. 15 no. 1, s. 52–63.

³⁸ M. Williamson, *Emotions, Reasons and Behaviour: A Search for the Truth*, „Journal of Consumer Behaviour” 2002, vol. 2, no. 2, s. 196–202.

³⁹ J. A. Lesser, M. A. Hughes, *The Generalizability of Psychographic Market Segments Across Geographic Locations*, „Journal of Marketing” 1986, vol. 50, s. 18–27; S. Dibb, *Criteria Guiding Segmentation Implementation – Reviewing the Evidence*, „Journal of Strategic Marketing” 1999, vol. 7, s. 107–129.

⁴⁰ Zob. np. T. Benett, L. Grosberg, M. Morris, *New Keywords. A Revised Vocabulary of Culture and Society*, Blackwell, Malden, MA 2005, s. 186.

⁴¹ Zob. np. D. Bell, *The Coming of Post-Industrial Society*, Harper Colophone Books, New York 1976, s. 288; M. J. Silverstein, N. Fiske, *Luxury for the Masses*, „Harvard Business Review”

ich klienckiej roli, a ról takich jest w korporacji wiele. Klienci nadal posługują się w swoich wyborach ograniczoną racjonalnością, którą określił H. Simon. Ograniczenia jednak znalazły się na innym poziomie.

Świat współczesnej korporacji mieści w sobie paletę klientów, którzy występują w różnych postaciach: tradycyjnego konsumenta, tradycyjnego pracownika, tradycyjnego partnera biznesowego, a wreszcie także korporacyjnego funkcjonariusza. Klientem jest każdy obecny w działaniach korporacji człowiek, który oczekuje od niej jakichkolwiek dostaw, w tym także i takich, które sam sobie zdefiniował. Do oczekiwanych dostaw tego rodzaju należy potrzeba okazywania klientowi szacunku i zainteresowania.

Pracownik jest klientem korporacji – pracownik etatowy, tymczasowy, przypadkowy czy pośrednio uwikłany w realizację jej komunikatu fundamentalnego. Taki człowiek jest klientem korporacji dlatego, że korporacja to relatywnie monotonne i jednorodne miejsce, z którym jest związany, w którym spędza znaczną część swojego czasu i które stało się jednym z ważnych elementów jego społecznego środowiska. Korporacja stała się miejscem, z którym wiąże oczekiwania zaspokojenia różnorodnych potrzeb, w tym także tych pozaracjonalnych, emocjonalnych⁴². Pracownik występuje więc w klienckiej roli na równi z nabywcą produktu lub usługi, konsumenta⁴³.

Są klientami korporacji inni, każdy na swój sposób i każdy z innym zakresem potrzeb. Jest klientem inwestor, który z nią wiąże nadzieje i oczekiwania dotyczące strumienia dochodów płynących z korporacji. Jest klientem korporacji jej funkcjonariusz, tradycyjnie członek zarządu, który oczekuje na pomoc od innych ludzi korporacji, bo nosi w sobie narcyzm i neurozy, których nabawił się z tego powodu, że jest funkcjonariuszem, a teraz chciałby się od tego ciężaru uwolnić. Jest klientem korporacji, tak jak emeryt obecny codziennie w hali portu lotniczego, każdy, kto przez uczestnictwo w jej funkcjonowaniu poszukuje kontaktu emocjonalnego z innymi ludźmi. Jest klientem korporacji profesjonalista, który – tak jak aktor w firmach Hollywoodu lub inżynier w korporacji w Silicon Valley, powierzył jej swój profesjonalizm i oczekuje uznania, choćby w postaci możliwości profesjonalnego spełnienia. Jest też klientem korporacji, tak jak imigrant japoński, który zabiega o kontakty z amerykańskim przedstawi-

2003, vol. 81, no. 4, s. 48–57 oraz polska wersja tego artykułu: eidem, *Luksus dla mas*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 11, s. 96–107; R. Parker, *John Kenneth Galbraith: His Life, His Politics, His Economics*, Farrar, Strauss & Gieoux, New York 2005, s. 638.

⁴² M. Williamson, *Emotions, Reasons...*, s. 196–202.

⁴³ Zob. N. Bendapudi, V. Bendapudi, *Creating the Living Brand*, „Harvard Business Review” 2005, May, s. 124–132.

cielstwem Hondy, człowiek, który poszukuje identyfikacji kulturowej. W takiej i wielu innych rolach występują klienci w tej samej korporacji, nierzadko ci sami w niejednej klienckiej roli. Wszyscy klienci oczekują od niej zróżnicowanych dostaw, które będą dla nich jako klientów wartościowe.

Centralną kategorią w relacjach korporacji z jej klientami stała się wartość dla klienta. Jest nią, między innymi⁴⁴: jakość produktu lub usługi zgodna z kryteriami klienta; otrzymanie pożądanego dóbr w żądanej ilości, dogodnym miejscu i dogodnym czasie; koszt, jaki klient musi ponieść, aby otrzymać pożądaną efekt; koszt wyrażony ceną (w przypadku tych, którzy służą korporacji, cena to nakład pracy i wysiłku), bezpieczeństwo angażowania się w transakcję; otrzymane poczucie samodzielności; czy optymalizacja zagospodarowania czasu. Te same lub podobne elementy, co najwyżej obdarzone odmiennymi nazwami, składają się na wartość dla klienta w każdej jego klienckiej roli. Oznacza to jednak, że korporacyjne dostawy powinny się różnicować (indywidualizować) w takim samym zakresie, jak oczekiwania dostaw ze strony klientów. Wobec tego jednak, w związku z ewolucją postaw klienckich, korporacja stanęła przed problemem nieustrukturyzowanym, problemem braku powszechnych i jednolitych kryteriów segmentacji⁴⁵. Pojawił się dylemat pogodzenia odpowiedzi na zróżnicowane oczekiwania wszechobecnych klientów, a zarazem zachowania kontroli nad funkcjonowaniem korporacji⁴⁶.

Klient w służbie struktury organizacyjnej

Budowa struktury organizacyjnej, a potem powodowanie jej funkcjonowania, jest przedsięwzięciem o charakterze kartezjańskim. Odzwierciedleniem kartezjańskiej metody są dwie fazy budowy struktury, podział zadań i grupowanie ich w większe całości⁴⁷. Rezultatem końcowym tego przedsięwzięcia jest, nieodmiennie, budowla hierarchiczna o względnie zamkniętych pomieszczeniach i zasadach przemieszczania się między nimi komunikatów i innych

⁴⁴ P. Doyle, *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, Wiley, New York 2008, np. s. 56.

⁴⁵ Zob. H. Simon, *Bounded Rationality and Organizational Learning*, „Reflections” 1999, vol. 1, no. 2, s. 17–27.

⁴⁶ Zob. np. G. J. McGovern, D. Court, J. A. Quelch, B. Crawford, *Bringing Customers into the Boardroom*, „Harvard Business Review” 2004, vol. 82, no. 11, s. 70–80.

⁴⁷ D. A. Nadler, M. Tushman, *Strategic Organization Design*, Scott, Foresman & Co., Glenview, IL 1988, chapter 5: *Choosing the Basic Architecture for the Organization: Strategic Grouping*, s. 64–82.

zasobów⁴⁸. Wzór ten pojawia się niezależnie od tego, czy inspiracją do budowy struktury było dostosowanie jej do technologii⁴⁹, otoczenia⁵⁰ czy też przyjętej strategii. W tym sposobie postępowania przyjęto milczące założenie, że oto cele korporacji są znane, a zadanie polega na umieszczaniu i przemieszczaniu korporacyjnych zasobów w taki sposób, aby realizacja celów i zadań była możliwa. Tym samym przyjęto założenie, że klienckie problemy, które można rozwiązać za pomocą dostępnych zasobów, definiowane są przez korporacyjne struktury, a przemieszczanie się zasobów pomiędzy częściami struktury regulowane jest przez postępowanie graniczne.

Struktura i funkcja muszą być ze sobą w zgodzie⁵¹, o czym należy się upewniać systematycznie⁵². W *Machinie Biurokratycznej* w paradoksalny sposób struktura (narzędzie) wyznacza funkcje zarządzania (dysponent)⁵³. Struktura zbudowana według reguł kartezjańskiej sztuki wyznacza bowiem cele i zadania, określa zakresy czynności, a tym samym zamyka świat wykonawcy do oczekiwań wynikających z opisu jego roli. Stosownie do tego opisu reaguje człowiek, któremu przypisano określoną rolę; ogranicza swoje zachowania wynikające z funkcji, jaką pełni, do opisów strukturalnej roli⁵⁴, wypełniania zaleceń administracyjnej procedury.

Przed korporacją pojawia się dylemat, czy należy odpowiedzieć na zróżnicowane oczekiwania wszechobecnych klientów, czy zachować kontrolę nad wyznaczonym sposobem funkcjonowania. Dylemat oznacza w istocie wybór pomiędzy dominacją logiki procesu lub dominacją logiki struktury. Pierwszy sposób to strukturyzacja problemu stosownie do kryteriów obiektywnych: problemów klienta i sposobów ich rozwiązywania. Problemy i ich rozwiązania mieszczą się jednak w klientach i może się okazać, że są poza obszarem skutecznego korporacyjnego oddziaływania, a nawet rozpoznania. Drugi sposób,

⁴⁸ Zob. np. R. Killmann, *Managing Beyond the Quick Fix*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1989, chapter 1: *Fundamental Principles for Improving Organizations*, s. 1–22.

⁴⁹ J. Woodward, *Management and Technology*, Her Majesty's Stationery Office, London 1958.

⁵⁰ Por. T. Burns, G. M. Stalker, *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961; P. L. Lawrence, J. W. Lorsch, *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Boston, MA 1967.

⁵¹ Zob. S. W. Gellerman, *In Organizations as in Architecture, Form Follows Function*, „Organizational Dynamics” 1990, vol. 18, no. 3, s. 57–68.

⁵² Zob. R. M. Morris III, *Do You Know What Your Function Does for a Living?*, „Industrial Management” 1987, vol. 29, no. 2, s. 6–7.

⁵³ H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations...*, s. 108–109, 124–126.

⁵⁴ Zob. S. L. Hart, R. L. Quinn, *Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity and Firm Performance*, „Human Relations” 1993, vol. 46, s. 543–574.

logika struktury, przynosi inne rozwiązanie. Korporacje dokonują strukturyzacji problemu wedle tych samych kryteriów, na których oparty budowę struktury. Ta droga oznacza w istocie dostosowanie klienta w każdej jego roli, a szczególnie jego zachowań, do struktury korporacji, uczynienie klienta w każdej klienckiej roli fragmentem struktury. Model taki funkcjonuje z dobrym skutkiem tak długo, jak długo klienci korporacji we wszystkich klienckich postaciach zgadzają się pozostać w służbie struktury.

Logika struktury powoduje, że klient służy strukturze. Ma to miejsce przykładowo wtedy, gdy korporacja rezygnuje z kontaktów pracowników pierwszej linii z klientami (konsument) na rzecz stron internetowych, które sporządzono zgodnie z korporacyjną logiką. Innym sposobem jest podejmowanie przez korporacyjne działy kadrowe decyzji o rozwoju kompetencyjnym klienta (pracownik), jego miejscu pracy, czasie pracy i dozwolonym repertuarze zachowań – bez udziału zainteresowanego. Kolejne miejsce to powierzenie klientowi (akcjonariuszowi) obowiązku sprawdzania zawartości korporacyjnych decyzji o podziale zysku lub powierzenie mu obowiązku wyrażania zainteresowania otrzymaniem raportu rocznego (partner biznesowy). Za każdym razem chodzi o funkcjonowanie korporacji zgodnie z logiką struktury organizacyjnej. W tej logice to klienci w różnych klienckich rolach obsługują strukturę. Do tego służy struktura, a jej narzędziami są specjalizacja, standaryzacja, formalizacja, centralizacja i konfiguracja⁵⁵.

W zamyśle swoim struktura pełnić ma dwie główne funkcje: koordynacyjną (regulacyjną) i kontrolną⁵⁶. Celem funkcji koordynacyjnej struktury jest alokacja zasobów wewnątrz i na zewnątrz korporacji w taki sposób, aby były synergetycznie wykorzystane do realizacji korporacyjnych celów⁵⁷. Korporacyjne zasoby są jednak zawsze ograniczone, a to powoduje konflikty na tle priorytetów działań, gry o sumie zerowej pomiędzy szybkością i jakością, wieloznaczność

⁵⁵ Zob. S. Pugh, D. J. Hickson, C. R. Hinnings, C. Turner, *Dimensions of Organization Structure*, „Administrative Science Quarterly” 1968, vol. 13, no. 1, s. 65–105; H. E. Aldrich, *Technology and Organization Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group*, „Administrative Science Quarterly” 1972, vol. 17, no. 1, s. 26–43; J. Child, *Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study*, „Administrative Science Quarterly” 1972, vol. 17, no. 2, s. 163–177; J. A. A. Sillince, *A Contingency Theory of Rhetorical Congruence*, „Academy of Management Review” 2005, vol. 30, no. 3, s. 608–621.

⁵⁶ Zob. J. M. Jermier, *Introduction: Critical Perspective on Organizational Control*, „Administrative Science Quarterly” 1998, vol. 43, no. 2, s. 235–257.

⁵⁷ Zob.: B. A. Beckhy, *Gafers, Gofers and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations*, „Organization Science” 2006, vol. 17, no. 1, s. 3–21; H. Mitzberg, *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design*, „Management Science” 1980, vol. 26, no. 3, s. 322–334.

interpretacji i konieczność powtarzania działań⁵⁸. Tym samym struktura, powołana do świadczenia usługi, przejmuje i sprawuje władzę⁵⁹.

Celem funkcji kontrolnej struktury jest powodowanie, aby organizacja w każdym swoim wymiarze funkcjonowała zgodnie z założonym wzorcem⁶⁰. Z rozczłonkowania struktury wynika jednak, że wyodrębnione jej części (studnie organizacyjne) przejęły kontrolę nad fragmentami zasobów. Naturalna skłonność do zajmowania wysokiej pozycji w hierarchii władzy⁶¹ powoduje dalej, że każdy z fragmentów struktury usiłuje poszerzyć obszar swojej władzy nad zasobami. Funkcja kontrolna zmieniła się w grę o władzę; wygrywający podporządkowuje sobie przegranych w każdym typie organizacji⁶², a cele korporacji stają się coraz bardziej celami wąskiej grupy jej klientów, koalicji dominującej⁶³, a w niej, liderów grup i zespołów⁶⁴; a jeśli taki jest interes tej wąskiej grupy klientów, to wbrew intencji strategicznej⁶⁵, a nawet wbrew komunikatowi fundamentalnemu. Przykładowe prawo publiczności do wiedzy (*public's right to know*) przemienia się – jak u Murdocha – w imperatyw sensacji informacyjnej. Struktura, utworzona do powodowania efektywnej realizacji założonych korporacyjnych celów, staje się narzędziem zachowań graczy: gromadzenia rezerw, manipulacji danymi, krótkiego horyzontu działania i braku obiektywizmu.

⁵⁸ Por. K. C. Kellogg, W. J. Orlikowski, J. A. Yates, *Life in the Trading Zone: Structuring Coordination Across Boundaries in Post-bureaucratic Organizations*, „Organization Science” 2006, vol. 17, no. 1, s. 22–44.

⁵⁹ Zob. np. L. Donaldson, J. Child, H. Aldrich, *The Aston Findings on Centralization: Further Discussion*, „Administrative Science Quarterly” 1975, vol. 20, no. 3, s. 453–460.

⁶⁰ Zob. J. M. Jermier, *Introduction: Critical Perspective...*, s. 235–257; G. Hofstede, *The Poverty of Management Control Philosophy*, „Academy of Management Review” 1978, vol. 3, no. 3, s. 450–461.

⁶¹ Zob. Np. G. Hofstede, *The Poverty of Management...*, s. 450–461; R. L. Daft, *Organization Theory and Design*, 7 ed., South-Western Thomson Learning, Cincinnati, OH 2001, s. 500.

⁶² Zob. np. Ch. Kwai-Choi Lee, B. A. Collins, *Family Decision Making and Coalition Patterns*, „European Journal of Marketing” 2000, vol. 34, no. 9–10, s. 1181–1198.

⁶³ Zob. np. H. L. Tosi Jr., J. W. Slocum Jr., *Contingency Theory: Some Suggested Directions*, „Journal of Management” 1984, spring, s. 9–26; D. J. Brass, *Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual in an Organization*, „Administrative Science Quarterly” 1984, vol. 29, no. 4, s. 518–539.

⁶⁴ Zob. np. D. Miller, *Architecture of Simplicity*, „Academy of Management Review” 1993, vol. 18, no. 1.

⁶⁵ Zob. np. B. K. Berger, *Power Over, Power With, and Power to Relations: Critical Reflection on Public Relations, the Dominant Coalition and Activism*, „Journal of Public Relations Research” 2005, vol. 17, no. 1, s. 5–28; D. Miller, *Architecture of Simplicity...*

Proces organizacyjny w służbie klienta

Nowocześni, wykształceni ludzie świadomi swojej wartości nie zgadzają się pozostawać nadal w służbie struktury. Naprzeciw odgrywaniu roli niezgodnej z funkcją w imię tej funkcji wychodzi myślenie procesowe. Wtedy pojawia się potrzeba przebudowy dominującej logiki korporacyjnej na procesową⁶⁶. Korporacje, które się na to decydują, przebudowują się tak, że ich zasoby stają się mobilne, a przy tym zmiennie gromadzone i użytkowane wokół problemów klientów (we wszystkich ich klienckich postaciach), a możliwe do realizacji cele korporacji stają się wynikiem konsensusu, a nie dyrektywą dla tej działalności.

Struktura organizacyjna nadal istnieje, ale struktura pełni w nich jedynie funkcje, które są odpowiednikiem określania miejsca zamieszkania klienta (w każdej jego klienckiej postaci) oraz miejsca przebywania każdego z zasobów. Miejsce zamieszkania nie ma nic wspólnego z wykorzystaniem profesjonalizmu, twórczością, innymi cechami osobniczymi czy sprawowaniem władzy. Miejsce zamieszkania to informacja, która umożliwia dostęp do zasobu każdemu z zaangażowanych w funkcjonowanie korporacji, w tym także klientowi. Klienckie problemy i oczekiwanie ich rozwiązania powodują uruchomienie procesów organizacyjnych, które przynoszą korporacji nasycenie klientem. Uruchamia się też automatycznie system negocjacji w kwestii kolejności i intensywności wykorzystania zasobów, do których wszyscy mają równorzędny dostęp. Negocjacje te prowadzone są pomiędzy właścicielami procesów, które wymagają użycia zasobu. Logika procesu niesie więc ze sobą nastawienie na zawieranie transakcji. Powszechne negocjacje nad zawieraniem transakcji wywołują w korporacyjnej skali kształtowanie się postaw tolerancji i uczenie się od obcego, jako stałej cechy kulturowej. Miernikami transakcji stają się zaś wartości dla klienta.

Procesy, które utożsamia się z reinżynierią organizacyjną, są częścią procesów organizacyjnych⁶⁷. Reinżynieria powstała jako sposób postępowania, który zapowiadał rewolucję i przynosił spektakularne skutki. Tak było na przykład u Forda, gdzie zastosowanie reinżynierii procesowej doprowadziło do tego, że funkcje działu rozliczeń, który zatrudniał około 500 osób, zanikły, okazały się niepotrzebne jako niedodające wartości. Takie efekty przynosiło każdorazowe w wielkich firmach wycinkowe zastosowanie podejścia procesowego w zderze-

⁶⁶ G. Hamel, *Bringing Silicon Valley Inside*, „Harvard Business Review” 1999, vol. 77, no. 5, s. 70–84.

⁶⁷ Zob. M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation...*; M. Hammer, *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate*, „Harvard Business Review” 1990, July–August, s. 104–112; idem, *Process Management and the Future of Six Sigma*, „MIT Sloan Management Review” 2002, vol. 43, no. 2, s. 26–32; T. H. Davenport, *Process Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1993, a także D. A. Garvin, *General Management. Processes and Action*, McGraw-Hill, New York 2002, chapter: *The Processes of Organization and Management*, s. 1–28.

niu z obecnym w nich otoczeniem strukturalnym. W przypadku Forda uzyskano efekt, który polegał na tym, że korporacja dokonywała transferu pieniędzy na rzecz dostawcy w zamian za zgodność faktury ze specyfikacją zamówienia (wartość) w miejsce zapłaty za każdą otrzymaną fakturę. Wycinkowy problem przyniósł wycinkowe rozwiązanie, reszta zdarzeń w firmie pozostała bez zmian i nadal funkcjonowała w logice struktury. Dominacja logiki procesowej na skalę korporacji powoduje, że efekty, podobne jak u Forda postrzegane jako naturalne, raczej budzą zdziwienie, że korporacja ponosiła tak duże koszty działań, które nie przynosiły wartości. Przykładem jest firma Xerox, której szef, P. Allaire, dokonał zmian fundamentalnych. W latach osiemdziesiątych, Xerox zmienił komunikat fundamentalny. Przestał być firmą, która produkuje kopiarki, a zaczął być firmą, która zajmuje się dokumentami. W ślad za tym poszły zmiany, które dotyczyły procesów zarządzania, mechanizmy nagradzania, wymagane kompetencje osób na stanowiskach kierowniczych, a w konsekwencji kultura organizacyjna, która skłaniała do projektowania procesów organizacyjnych wspólnie z klientami⁶⁸.

Twórcy rewolucyjnej ścieżki postępowania (*reengineering*) podkreślają potrzebę systemowego podejścia, posługiwania się logiką procesową, nie zaś tylko technikami zastosowanymi w wybranych miejscach; wskazują na konieczność podejmowania systematycznych działań w miejsce wdrażania pojedynczych, wielkich idei⁶⁹. Proces organizacyjny dotyczy bowiem wielu różnych sposobów postrzegania funkcjonowania organizacji, takich jak: analiza procesów pracy⁷⁰, analiza procesów zachowań organizacyjnych⁷¹, analiza procesu zmian⁷² albo analiza procesów zarządzania⁷³.

⁶⁸ R. Howard, *The CEO As Organizational Architect: An Interview with Xerox's Paul Allaire*, „Harvard Business Review” 1992, September–August, s. 106–120.

⁶⁹ Zob. T. H. Davenport, L. W. Prusak, J. Wilson, *So You Say You Want a Revolution?*, „Across the Board” 2003, March–April, s. 20–21.

⁷⁰ M. Hammer, *Reengineering Work...*, s. 104–112; T. H. Davenport, *Process Innovation...*

⁷¹ Zob. E. H. Schein, *Process Consultation, Action Research and Clinical Inquiry: Are They the Same?*, „Journal of Managerial Psychology” 1995, vol. 10, no. 6, s. 15; L. R. Sayles, *Managerial Behavior*, McGraw-Hill, New York 1964, s. 207.

⁷² Zob. np: P. R. Monge, *Theoretical and Analytical Nuances in Studying Organizational Processes*, „Organization Science” 1990, vol. 1, no. 4, s. 408, 426; A. H. Van de Ven, G. P. Hubet, *Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change*, „Organization Science” 1990, vol. 1, no. 3, s. 213; A. Strauss, J. Corbin, *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 3 ed., Sage, Newbury Park, CA 2007, s. 144, 148.

⁷³ M. L. Tushman, W. H. Newman, E. Romanelli, *Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*, „California Management Review” 1986, autumn, s. 29–44; D. J. Isenberg, *How Senior Managers Think*, [w:] *Managers as Leaders*, Harvard Business Review Paperback Series 1991, s. 80–90.

Procesy organizacyjne mają wspólne cechy charakterystyczne. Po pierwsze, podejście procesowe przeciwstawia się strukturalnemu – prymatowi definicji nad zdarzeniami realnymi; proces to coś, co się dzieje; to właśnie proces strukturyzuje, a nie struktura wywołuje proces. Dzieje się tak dlatego, że procesy mają swoich klientów oraz właścicieli⁷⁴. Po drugie, jest on użyteczny – jego sekwencja odpowiada strukturze problemu klienta; w swoim działaniu się ma tylko początek i koniec, wejścia i wyjścia⁷⁵. Po trzecie, proces organizacyjny dodaje wartości i dostarcza ją klientowi wewnętrznemu lub zewnętrznemu⁷⁶. Po czwarte, proces organizacyjny pozwala zrozumieć dynamikę wymiany lub współużytkowania zasobów przez zespoły i między zespołami⁷⁷. Po piąte wreszcie, proces organizacyjny zawiera umieszczone we wszystkich jego uczestnikach wzory zachowań oraz procesy poznawcze jednostek – w tym także takie role, jak: właściciel procesu, facylitator uprawnienia czy koordynator procesu⁷⁸. Elementy te składają się na siłę podejścia procesowego. Szczególne znaczenie ma to, że klient i jego problem są częścią dziania się procesu. Klienci chcą być traktowani poważnie i rozumieć, na czym polega powaga, z jaką się ich traktuje – każdy z nich indywidualnie, w stosunku do siebie samego. Pozwalają się wtedy wykorzystywać jako zasób korporacyjny; uczestniczą, doradzają, dyskutują, zwiększają i przyspieszają tempo i zakres korporacyjnego uczenia się⁷⁹.

Zarządzanie w korporacjach światowej klasy staje się zbiorem procesów, struktura ich narzędziem pomocniczym, a zarządzanie realizuje się za pomocą narzędzi pozastrukturalnych, to jest procesów właśnie. Może to być system procesów, które wzajemnie się uzupełniają i regulują, lub zbiór procesów, które wspólnie przesuwają się w tym samym kierunku. W pierwszym przypadku są to ścieżki postępowania: kulturowa, kompetencyjna, zespołowa, strategiczno-

⁷⁴ Zob. M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation...*, s. 39, 55, 114, 102–109; T. H. Davenport, *Process Innovation...*; R. Stacey, *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge Creating (Complexity and Emergence in Organizations)*, Routledge, New York 2001, s. 19, 120.

⁷⁵ Zob. T. H. Davenport, *Process Innovation...*; H. J. Harrington, *Business Process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, Mc Graw-Hill, New York 1991, s. 56–57, 94.

⁷⁶ Zob. M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation...*, s. 39; H. J. Harrington, *Business Process...*, s. 40.

⁷⁷ E. H. Schein, *How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room*, „Sloan Management Review” 1993, vol. 34, no. 2, s. 85–92.

⁷⁸ Por. H. J. Harrington, *Business Process...*, s. 45–48, 55.

⁷⁹ Zob. np. J. P. Kotter, *Lifetime Learning*, „Futurist” 1995, vol. 29, no. 6, s. 27–29; idem, *The New Rules*, The Free Press, New York 1995; T. H. Davenport, *Thinking for a Living*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2005.

-strukturalna i wynagrodzeń⁸⁰. W drugim przypadku to przykładowe procesy burzenia granic organizacyjnych: poziomych, pionowych, zewnętrznych i geograficznych⁸¹.

Dzięki obecności w nich klienta, który pełni rolę katalizatora zdarzeń, a zarazem ich sędziego, procesy organizacyjne dodają wartości – klientowi wewnętrznemu i zewnętrznemu, a za ich pośrednictwem korporacji. Różnorodność typów wartości można zaś sprowadzić do jednego mianownika w ten sposób, że procesy organizacyjne tworzą, budują i integrują ze sobą korporacyjne zasoby niematerialne i materialne, wzmacniają relacje bez osłabiania sprawności tymczasowych zadań, umacniają autonomię uczestników bez osłabiania efektów kontroli. Powtarzane cyklicznie wywołują kreatywność – zmuszają do reagowania w podobnym cyklu przedsięwzięć w nowy sposób na fakty i sytuacje. Każda następna edycja procesu organizacyjnego prowadzi do usprawnienia jego przebiegu – aż do osiągnięcia doskonałości.

Czas triady klientów

Każdy z członków klubu korporacji klasy światowej dysponuje w wielkiej skali kombinacjami zasobów, którymi potrafi posłużyć się, zgodnie z firmowymi procedurami, bez dokonywania radykalnych zmian w sobie samym. Kłopot w tym, że procedury dotyczą także klienta i sposobu dostarczania wartości klientowi. Ewentualne zmiany wymagają pokonania inercji własnych procedur sprzeciwienia się logice struktury. Ponadto, wartość dostarczana triadzie klientów (ludzi, partnerów biznesowych), a także intensywność dostaw rozwiązań klienckich problemów znajdują się poza pomiarem. Są to bowiem kategorie, które trudno poddają się operacjonalizacji⁸².

Korporacje podejmują jednak działania, które pozwalają się mierzyć, choć pomiarowi bardziej podlegają zdarzenia niż ich skutki. W szczególności korporacje strzegą wielkości sprzedaży i ceny, które wyrażone są w mierzalnych kategoriach. Wyuczone sposoby zachowań każą to czynić poprzez redukcję kosztów. Dominująca logika struktury każe obniżać koszty szkoleń i badań oraz

⁸⁰ R. Kilmann, *Managing Beyond...*

⁸¹ R. Ashkenas, D. Ulrich, T. Jick, S. Kerr, *Boundaryless Organization, Breaking the Chains of Organization Structures*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2002, chapter 5: *Integrating Resources to Serve the Customer*, s. 138–178.

⁸² J. D. Lenskold, *Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer and Company Profitability*, McGraw-Hill, New York 2003, chapter 1: *Profit Is the Goal, ROI is the Measure*, s. 3–18.

obdarzyć kosztami partnerów biznesowych⁸³. Jednocześnie zwiększają się wymagania w stosunku do ludzi, których uważa się za jej pracowników. Oczekuje się od nich, że skoro są wykształceni i inteligentni, to z pewnością znajdą odpowiednie rozwiązania. Powoduje to, że w korporacji rozwija się syndrom „zachowań serwisu naprawczego” (*repair service behavior*)⁸⁴ lub „gaszenia pożarów” (*fire fighting*)⁸⁵. Z takim syndromem zachowań miał do czynienia P. Allaire, kiedy objął kierownictwo Xeroxa. Współczesna mapa problemów jest odmienna i ulegnie dalszej odmianie za sprawą wejścia w dorosłe życie ludzi określanych łącznie mianem generacja Y (*generation Y*) albo milenijni (*millennials*)⁸⁶. To kolejne pokolenie Amerykanów (*traditional*s, urodzeni przed rokiem 1945; *baby boomers*, urodzeni w latach 1946–1964; *generation X*, urodzeni w latach 1965–1980; *generation Y*, urodzeni w latach 1980–1997), którzy wchodzi w dorosłe życie i zaludniają korporacje. Do roku 2015 stanowić będą 1/3 ogółu pracujących Amerykanów⁸⁷. Każde z pokoleń charakteryzuje się odmiennymi cechami ze względu na przeżyte doświadczenia, a w tym miejsce w rodzinie, sposoby kształcenia oraz zakres posługiwania się technologią⁸⁸. Najbardziej dorośli przedstawiciele generacji Y to ludzie, którzy urodzili się we wczesnych latach osiemdziesiątych. Przedstawiciele tego pokolenia otrzymali dyplomy wyższego wykształcenia, a w czasie, który obejmuje ich pamięć, nigdy nie spotkali się osobiście z wojną, głodem, ubóstwem czy przemocą. Byli jednakże świadomi wszystkich tych zdarzeń, a nawet uwrażliwiani na nie za pośrednictwem zmasowanych przekazów medialnych⁸⁹. Ludzie tego pokolenia nie pamiętają, żeby kiedyś nie mieli karty kredytowej albo, żeby nie mieli dostępu do komputera; mogą niejasno pamiętać, że kiedyś trzeba było długo oczekiwać na dostawę z sieci. Ze względu na nasycenie ich życia technologią, której nie znali wcześniejsze pokolenia, milenijni są, za pośrednictwem Interne-

⁸³ *Ibidem*, s. 56–68, zob. też P. R. Darke, *Consumer Reactions in Marketing Practices: Skepticism, Suspicion and Payback*, „Advances in Consumer Research” 2004, vol. 31, no. 1, s. 329–332.

⁸⁴ Zob. np. D. Dorner, *The Logic of Failure*, Metropolitan Books, New York 1996, chapter 3: *Setting Goals*, s. 49–70.

⁸⁵ Zob. R. Bohn, *Stop Fighting the Fires*, „Harvard Business Review” 2000, July–August, s. 82–91.

⁸⁶ S. P. Eisner, *Managing Generation Y*, „SAM Advanced Management Journal” 2005, autumn, s. 4–5.

⁸⁷ L. E. Pelton, S. T. True, *Teaching Business Ethics. Why Generation Y?*, „Marketing Education Review” 2004, vol. 14, no. 3, s. 63–70 (s. 64).

⁸⁸ J. B. Sojka, M. S. B. Fish, *Brief In-Class Role Plays: An Experiential Teaching Tool Targeted to Generation Y Students*, „Marketing Education Review” 2008, vol. 18, no. 1, s. 25–31.

⁸⁹ T. H. Reisenwitz, R. Iyer, *Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers*, „Marketing Management Journal” 2009, vol. 19, no. 2, s. 91–103.

tu, ustawicznie bezpośrednio połączeni z innymi⁹⁰. Tak jak w innych pokoleniach, każdy z milenijnych jest odrębną osobowością⁹¹, jednakże doświadczenia życiowe spowodowały, że na poziomie statystycznej istotności ujawniają się ich szczególne cechy: krótkotrwała zdolność do koncentracji, potrzeba częstej komunikacji zwrotnej, potrzeba prostoty (grafiki?) przekazu w komunikacji oraz potrzeba aktywności fizycznej i osobistego doświadczenia w procesie uczenia się⁹². Z drugiej strony, milenijni są samodzielni w realizacji podjętych zadań, realizują je w czasie krótszym niż ich generacyjni poprzednicy, realizują je w sposób, który wskazuje na skłonność do wyższego poziomu podejmowania ryzyka, a przy tym są skłonni dzielić się wiedzą, jeśli to przyspiesza procesy⁹³. W otoczeniu organizacyjnym nastawieni są na brak stałych związków z pracodawcą⁹⁴ (*volunteerism*) i odmowę akceptacji lojalności⁹⁵. W otoczeniu rynkowym okazują brak lojalności do marek oraz skłonność do poszukiwania objawów szacunku i troski ze strony dostawcy⁹⁶. Kiedy zaś generacja Y wypełni stanowiska funkcjonariuszy korporacji, odrzuci także tradycyjne sposoby zarządzania, które okażą się zbyt powolne w działaniu i efektach, oderwane od realnych zdarzeń i repertuaru realnych zachowań oraz niepowiązane (*non connected*)⁹⁷.

Tymczasem (jeszcze) pracownicy odpowiadają na oczekiwania zarządów i uruchamiają systemy działań, które oddalają korporacje od klientów. Realizacja wyuczonych zachowań przynosi niekiedy efekty odwrotne od zamierzonych. Wyuczone zachowanie każe supermarketom rozkładać towary na półkach sklepowych (*merchandizing*) w taki sposób, aby atrakcyjne (wyuczone zachowanie: wyprzedaż) towary znajdowały się w części sklepu oddalonej od wejścia. Sprzedawca wymaga, aby klient spędził tam dużo czasu, tymczasem odwrotna strategia, podobna do sposobu organizacji stron internetowych, przynosi efekt lojalności i większej sprzedaży⁹⁸.

⁹⁰ K. Furlong, *Are You Really NextGen?*, „Library Journal” 2010, 15 May, s. 48.

⁹¹ S. Carlson, *Supervising the Person, Not the Generation*, „Supervisor” 2010, vol. 71, no. 2, s. 9–11.

⁹² J. R. Dorsey, *Inside the Mind of Gen Y Employee*, „Strategic Communication Management” 2010, vol. 14, no. 2, s. 7.

⁹³ J. C. Meister, K. Willyerd, *Mentoring Mill*, „Harvard Business Review” 2010, May, s. 68–72.

⁹⁴ S. A. Hewlett, L. Sherbin, K. Sumberg, *How Gen Y and Boomers Shall Reshape Your Agenda*, „Harvard Business Review” 2009, July–August, s. 71–76.

⁹⁵ D. Boyd, *Ethical Determinants for Generation X and Generation Y*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 93, no. 3, s. 465–469.

⁹⁶ T. H. Reisenwitz, R. Iyer, *Differences in Generation X...*, s. 91–103.

⁹⁷ G. Herbison, G. Boseman, *Here They Come – Generation Y – Are You Ready?*, „Journal of Financial Service Professionals” 2009, vol. 63, no. 3, s. 33–34.

⁹⁸ Zob. D. Weinberger, *Unstick Your Customer*, „Harvard Business Review” 2006, February, s. 57–58.

Przedstawiciele pośredników finansowych namawiają klientów do zakupu akcji firm, dla których są doradcami w transakcjach publicznej emisji akcji (*Initial Public Offering*, IPO) lub transakcji fuzji (*Mergers & Acquisitions*) i w ten sposób maksymalizują dochody z dwóch źródeł, a przy tym próbują podnosić swoją wiarygodność w oczach firm, których transakcje obsługują. Tymczasem każde zachowanie korporacyjne, w którym zwarty jest konflikt interesów, przynosi firmie długoterminowe szkody⁹⁹.

Firma Broadband Cordless Phone System oferuje klientom niski koszt korzystania z telefonii, która jednak nie kontaktuje się z numerami ratunkowymi, a więc nie może być jedynym systemem telefonicznym w domu. Klient dowiaduje się o tym w momencie, kiedy chce wykonać nielegalną (z punktu widzenia systemu) operację. W dłuższym okresie powoduje to utratę klienta, a z pewnością jego lojalności¹⁰⁰.

Firma 24/7 Customer transferuje za pośrednictwem Internetu obsługę klientów do *call centers* w Indiach, co przynosi jej oszczędności rzędu 30–60% w stosunku do kosztów prowadzenia operacji z terytorium USA. Rozwiązanie ma jednak drugą stronę – komputery wynajętych operatorów często odmawiają posłuszeństwa, a miejscowy personel nie radzi sobie z ich naprawą. Z punktu widzenia klienta operacja, choć jest tańsza, trwa dłużej. Firma zmniejsza koszty, ale klienci dokładają swój czas¹⁰¹. Korporacyjne procedury, realizowane z wyuczoną doskonałością, biorą pod uwagę optymalizację kosztu zatrudnienia pracownika, nie zaś kosztu oczekiwania klienta czy kosztu jego czasu przeznaczonego na pracę w służbie struktury¹⁰².

Klienci tymczasem zadają sobie pytania i intuicyjnie otrzymują na nie odpowiedzi, które pozwalają im prowadzić osobisty ranking korporacji. Po pierwsze, klienci pytają, czy firma poszukuje sposobów, aby się o nich troszczyć. Po drugie, chcą wiedzieć, czy firma zna ich klientów na tyle, aby ich od siebie odróżniać. Po trzecie, pytają czy ktoś w firmie podejmuje w stosunku do nich zobowiązania. Po czwarte, chcą wiedzieć, czy firma zarządza wartością dla klienta. Wreszcie po piąte, czy firma testuje nowe propozycje dla klienta i uczy się na podstawie uzyskanych wyników¹⁰³. Kategorią, która łączy w sobie wszystkie aspekty kontaktu z klientem, jest mierzalny czas.

⁹⁹ Zob. J. Fox, *Double Agents*, „Fortune” 2003, 22 December, s. 109–112.

¹⁰⁰ Zob. P. Lewis, *Let (Cordless) Freedom Ring*, „Fortune” 2005, 22 August, s. 120.

¹⁰¹ Zob. F. Vogelstein, *24/7 Customer*, „Fortune” 2003, 24 November, s. 212.

¹⁰² Zob. np. J. Champy, *Reengineering Management*, Harper Business, New York 1996, s. 129–148.

¹⁰³ Zob. np. L. Selden, G. Calvin, *5 Rules for Finding the Next Dell*, „Fortune” 2004, 7 December, s. 102–107.

Czas można odnosić do rynku lub do klienta w każdej jego klienckiej postaci. Jedną z obiektywnych miar może być czas do rynku, fragment cyklu życia produktu¹⁰⁴. Odmianami jego mogą być: czas od idei nowego produktu do pierwszej sprzedaży (dwadzieścia lat dla kuchenki mikrofalowej); czas od wejścia na rynek do wejścia w fazę dojrzałości (piętnaście lat dla komputerów osobistych) albo od wejścia na rynek do zniknięcia (około dziesięciu lat dla dyskietki 3,5"). Pomiar w kategoriach czasu jest jednak mniej popularny¹⁰⁵ od pomiaru w kategoriach wolumenu sprzedaży¹⁰⁶ dla tych samych punktów krytycznych czasu¹⁰⁷.

Czas do rynku jest pomocny, ale jest przedłużeniem wewnętrznego myślenia korporacji o samej sobie. Prowadzi to nieuchronnie do tego, że tempo wprowadzania nowych produktów jest większe niż tempo ich wycofywania, a to oznacza, że produktów jest coraz więcej¹⁰⁸ i wszystkie je trzeba sprzedać. Jedną z zasad korporacji 3M jest, że co roku stały procent łącznych przychodów ze sprzedaży pochodzić musi ze sprzedaży produktów nie starszych niż ściśle określona liczba lat. Niezależnie od wewnętrznych dyrektyw korporacyjnych, na zewnątrz wszelkich korporacyjnych działań jest klient w jednej ze swych postaci, który ma otrzymać wartość¹⁰⁹. Skoro korporacja może wpływać w pełni na samą siebie i tylko w ograniczonym zakresie na klienta, potrzebne jest kryterium umieszczone w kliencie, ale jednocześnie mierzalne w korporacji.

Kryterium takim jest nadal czas – czas klienta, a ściślej, triady klientów, jako że każdy z triady interesariuszy występuje w roli klienta. Trzeba tu przyjąć dodatkowe założenie, że klient zaangażowany w propozycję korporacji i skłonny w niej uczestniczyć, staje się jednym z aktorów korporacyjnych zdarzeń – z różnym poziomem zaangażowania i akceptacji. Wtedy też każdy z tradycyjnych wymiarów zaspokojenia potrzeb klienta, w tym wymiar wartości dla klienta, pozwala się przetłumaczyć na problem czasu klienta.

W czasie do rynku kierunek działania korporacji jest oczywisty: minimalizacja. W czasie klienta jest to bardziej skomplikowane. Może to być bowiem minimalizacja czasu kontaktu klienta z korporacją, ale także zanik poczucia czasu w trakcie kontaktu z nią. Klient zaangażowany w funkcjonowanie organi-

¹⁰⁴ Zob. S. Geehan, S. Sheldon, *Connecting to Customers*, „Marketing Management” 2005, vol. 14, no. 6, s. 36–42.

¹⁰⁵ Zob. N. K. Dhalla, S. Yuspeh, *Forget the Product Life Cycle Concept*, „Harvard Business Review” 1976, January–February, s. 102–112.

¹⁰⁶ Zob. Y. Moon, *Break Free From the Product Life Cycle*, „Harvard Business Review” 2005, May, s. 87–94.

¹⁰⁷ Zob. T. Levitt, *Exploit the Product Life Cycle*, „Harvard Business Review” 1965, November–December, s. 81–94.

¹⁰⁸ Por. G. Rifkin, *The Myth of Short Life Cycle*, „Harvard Business Review” 1994, July–August, s. 11.

¹⁰⁹ Zob. N. K. Dhalla, S. Yuspeh, *Forget the Product...*, s. 102–112.

zacji staje się jednym z jej aktorów; wtedy też prawidłowości związane z zachowaniem w organizacji stosują się jednakowo do każdego, kto jest uwikłany w korporacyjne funkcjonowanie. Można wtedy analizować powtarzalne cykle zdarzeń¹¹⁰, uwarunkowania zanikającego czasu¹¹¹, sposoby postrzegania i wykorzystania czasu w organizacji¹¹², zespołową zdolność do wywiązywania się z nałożonych terminów¹¹³, sposoby organizacyjnej interwencji w zależności od czasu realizacji zadań¹¹⁴, czas jako mechanizm procesu instytucjonalizacji¹¹⁵, czas i zdarzenia jako kryteria cykli zdarzeń (*path and event pacing*)¹¹⁶.

Różnorodność zachowań i reakcji klientów jest nieograniczona, bo dopuszczalne są kombinacje tych zdarzeń. W ślad za tym pojawia się możliwość budowy odpowiadających klienckim oczekiwaniom produktów i usług oraz umieszczenia w nich propozycji: oszczędzające czas klienta, powodujące zanik poczucia czasu klienta albo wymagające czasu klienta. Temu w istocie służą starania skierowane na wytworzenie klimatu przeżycia zakupowego (*shopping experience*) i jego różnych modeli. Przykładowo więc klienci o dużych dochodach często odwiedzają jednodolarowe sklepy nie dla dokonania zakupu, ale ze względu na możliwość przeżycia pozytywnego doświadczenia związanego ze sposobem traktowania ich przez personel¹¹⁷. Firma Starbucks odmieniła sposoby spożycia kawy w amerykańskim społeczeństwie. Do elementów charakterystycznych nowego modelu należą, między innymi – związane miejsce spożycia kawy z dzianiem się ważnych dla klienta spraw osobistych lub biznesowych; zróżnicowanie smaków i sposobów parzenia kawy z jej charakterystycznym mocnym zapachem; kompetencje *baristów* (ludzi, którzy przyrządzają i podają

¹¹⁰ Zob. m. in. D. Ancona, C. L. Chong, *Entrainment: Pace, Cycle and Rhythm in Organizational Behavior*, „Research in Organizational Behavior” 1996, vol. 18, s. 251–284.

¹¹¹ Ch. Mainemelis, *When the Muse Takes It All: A Model for the Experience of Timelessness in Organizations*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 28, no. 4, s. 548–565.

¹¹² S. Blount, G. A. Janicik, *When Plans Change: Examining How People Evaluate Timing Changes in Work Organizations*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 4, s. 566–585.

¹¹³ M. J. Waller, J. M. Conte, C. B. Gibson, M. A. Carpenter, *The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 4, s. 586–600.

¹¹⁴ Q. N. Huy, *Time, Temporal Capability and Planned Change*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 4, s. 601–623.

¹¹⁵ T. B. Lawrence, M. I. Winn, P. D. Jennings, *The Temporal Dynamics of Institutionalization*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 4, s. 624–644.

¹¹⁶ K. M. Eisenhardt, S. L. Brown, *Time Pacing: Competing in Markets That Won't Stand Still*, „Harvard Business Review” 1998, March–April, s. 59–69.

¹¹⁷ Zob. L. Abu-Shalbach Zid, *Dollar Daze*, „Marketing Management” 2005, September–October, s. 7.

kawę) w profesjonalnym jej przyrządzaniu i profesjonalnej komunikacji z klientami na ten temat. Taką kombinacją zasobów firma dała klientom niezapomniane przeżycie zakupowe¹¹⁸. Ponadto, taka kombinacja zasobów daje przeżycie zakupowe klientom korporacyjnym w każdej ich postaci – *baristi* przeżywają czas na równi z konsumentem, podobnie jak przeżywają – na równi z konsumentem – zainteresowanie swoją osobą, swoją pracą, podziw dla posiadanych kompetencji. Korporacje przecież składają się z ludzi. Starbucks budował swoją sprawność operacyjną z projektem doświadczenia zakupowego na względzie. Inne korporacje muszą do tego przebudować swoje wnętrze, a w tym między innymi zbudować kliencki ekosystem, odpowiednik środowiska, w którym klient żyje¹¹⁹; przedstawić klientowi ofertę, która mieści w sobie funkcjonalność, proces i relacje napełnione obecnością, osobowością, sprawnością¹²⁰, a nadto dokonać decentralizacji decyzji cenowych¹²¹. Według takiego modelu funkcjonuje firma Nordstrom, w której obowiązuje dwupunktowa instrukcja dla sprzedawców. Punkt pierwszy nakazuje sprzedawcy używać własnego rozsądku dla rozwiązania problemu klienta. Punkt drugi głosi: nie będzie innych instrukcji. Nordstrom dostosował do tej instrukcji wewnętrzne procedury funkcjonowania.

Czas korporacji i czas ludzi, którzy stanowią korporacyjną triadę interesariuszy – ludzie uwikłanych w korporacyjne operacje, biegną odrębnymi torami. Pełny cykl życia produktu obejmuje pojawienie się jego idei, rozwój, wprowadzenie i umocnienie, dojrzałość, upadek i wycofanie z rynku oraz utylizację¹²². Konstrukcja ta zawiera w sobie kilka imperatywów. Po pierwsze, obrazuje nikłą przydatność krótkiego okresu w korporacyjnych działaniach rynkowych¹²³. Po drugie, jest informacją o tym, że każdy produkt zakończy swoją obecność na rynku. Po trzecie, obrazuje, że produkt powinien znajdować się w każdej z faz cyklu życia jednocześnie – równie dobrze w intelektualnych symulacjach,

¹¹⁸ Zob. np. A. Lustgarten, *A Hot, Steaming Cup of Customer Awareness*, „Fortune” 2004, 15 November, s. 192.

¹¹⁹ Zob. np. J. S. Eagle, E. A. Joseph, E. C. Lempres, *From Products to Ecosystems: Retail 2010*, „McKinsey Quarterly” 2000, vol. 4, s. 108–115.

¹²⁰ D. Court, T. D. French, T. I. McGuire, M. Partington, *Marketing in 3-D*, „McKinsey Quarterly” 1999, vol. 4, s. 6–17.

¹²¹ K. S. Davey, A. Childs, S. J. Carlotti Jr., *Why Your Price Band is Wider Than It Should Be?*, „McKinsey Quarterly” 1998, vol. 3, s. 116–127.

¹²² Zob. G. W. Potts, *Exploit Your Product's Service Life Cycle*, „Harvard Business Review” 1988, September–October, s. 32–36.

¹²³ Zob. R. Bohn, *Stop Fighting the Fires*, „Harvard Business Review” 2000, July–August, s. 82–91.

scenariuszach i strategiach¹²⁴. Po czwarte, zawiadamia, że w każdej fazie cyklu życia produkt wymaga utrzymywania innego kontaktu z innym typem klienta¹²⁵. Tym samym pełny cykl życia produktu można potraktować jako narzędzie międzyfunkcjonalnego sposobu poszukiwania optymalizacji czasu klienta – wewnętrznego i zewnętrznego¹²⁶. Klient nie musi utrzymywać kontaktu z korporacją; to ona ma wiedzieć, kiedy kontakt ma nastąpić i utrzymywać go w momentach, w których jest to potrzebne¹²⁷. Producenci maszyn drukarskich wirtualnie monitorują pracę urządzenia i na podstawie zgromadzonych informacji zgłaszają się do użytkownika w celu dokonania konserwacji maszyny lub prewencyjnej wymiany jej fragmentów. Dzięki temu klient jest wyłącznie użytkownikiem, a zarazem ma pewność, że maszyna będzie zawsze technicznie bez zarzutu.

Wnioski

W obszarze obecności klienta (a więc ludzi w jednej z ról, jakie zgadzają się wypełniać w korporacji), ewolucja myśli idzie w wyraźnym kierunku: zasobnych, wykształconych i wolnych ludzi traktować należy indywidualnie. Korporacje mogą rozwiązywać ten problem na dwa sposoby i mogą przyjmować i realizować dwojaki wzory zachowań.

Pierwszy wzór zachowań to logika struktury. Wymaga ona segmentacji potrzeb klientów w hierarchiczną piramidę, która zapewnia porządek i stabilność w korporacyjnym funkcjonowaniu. W tym wzorze działań pojawiają się miejsca zaspokajania usegmentowanych potrzeb klienta. Przyjmują one postać sieci posterunków granicznych, za które nie dociera zewnętrzna interwencja. Wewnątrz tych wyodrębnionych fragmentów technologia zaspokajania potrzeb przyjmuje postać procedury administracyjnej, która wskazuje sposoby traktowania klienta. Jeśli przy tym różnorodność klienckich problemów i zachowań stoi na przeszkodzie indywidualizacji, stabilność wymaga, aby podjąć z klientem negocjacje, w których wyniku zmodyfikuje on swoje oczekiwania.

¹²⁴ Zob. J. Stark, *Product Lifecycle Management. 21st Century Paradigm for Product Realization*, Springer, London 2004, s. 24–35.

¹²⁵ Zob. A. Agarwal, D. P. Harding, J. R. Schumacher, *Organizing for CRM*, „McKinsey Quarterly” 2004, vol. 3, s. 80–91; M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation...*, s. 39.

¹²⁶ Zob. M. Iansiti, A. McCormack, *Developing Products on Internet Time*, „Harvard Business Review” 1997, September–October, s. 108–117.

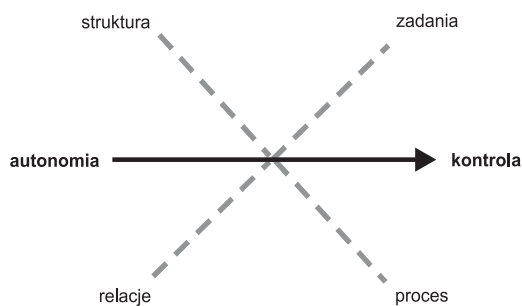
¹²⁷ Zob. K. J. Sweetman, *A New Strategic Frontier*, „Harvard Business Review” 1996, November–December, s. 11–13.

Drugi wzór zachowań to logika procesu organizacyjnego wyznaczonego przez klienta. Wymaga ona definicji indywidualnego problemu klienta, budowy unikatowej sekwencji postępowania, która prowadzi do rozwiązania problemu oraz dynamicznego, wielotorowego wykorzystania unikatowych zasobów. Definicja klienckiego problemu wymaga znajomości klienta i zrozumienia sytuacji, w jakiej się znajduje. W ślad za tym możliwa jest organizacja zasobów w taki sposób, aby w istocie rozwiązać kliencki problem. Możliwość zaś dynamicznego wykorzystania posiadanych zasobów jest pochodną ich wielofunkcyjnej redundancji; ta bowiem powoduje, że zasoby dostosowują się do sekwencji procesu, która służy rozwiązaniu problemu klienta.

Rozdział 5. Partnerzy biznesowi w korporacji

Wprowadzenie

W toku rozwoju myśli o organizacjach i zarządzaniu nimi nastąpiła metamorfoza podejścia nie tylko do problemu obecności ludzi czy klientów i ich miejsca w korporacji, ale także do kwestii obecności partnerów biznesowych w korporacyjnych operacjach. Metamorfozy mają charakter ewolucyjny w kilku wymiarach (rysunek 5.1). Po pierwsze, partnerzy biznesowi to ludzie, którzy reprezentują



Rys. 5.1. Partnerzy biznesowi w korporacji
Źródło: opracowanie własne

interesy; ludzie w każdej z korporacyjnych ról przemienili się z biernych uczestników zdarzeń w agentów korporacji. Po drugie, ludzie jako korporacyjni agenci mogą skutecznie wpływać na pojawianie się i podział efektu organizacyjnego; umiejętność zamiany kompetencji w zdolności organizacyjne stała się ważniejsza od zajmowanej pozycji w strukturze. Po trzecie, partnerstwo opiera się na zaufaniu, wymaga podej-

mowania zobowiązań, a dalej uczciwości i etyki ich wypełniania; zewnętrzna kontrola zachowań zanika na rzecz samokontroli. Po czwarte, zarządy konkurują o prawo do układania korporacyjnych zasobów w strategicznie znaczące wzory; menedżerski rynek pracy zastąpił organy nadzorcze w sprawowaniu kontroli nad korporacją. Te cztery ewolucyjne zdarzenia skłaniają partnerów biznesowych (ludzi jako partnerów i ludzi jako agentów) do zachowań autonomicznych, które budują poczucie samodzielności. U podstaw zaś powodzenia takiego sposobu funkcjonowania leżą dwie potrzeby – udzielania i otrzymywania pomocy oraz organizacyjnego uczenia się.

Źródła problemu

Granice korporacji zanikają jako wynik rozproszenia zasobów i operacji. Centralne miejsce w funkcjonowaniu zajmują zasoby niematerialne, które nie poddają się granicom, a miejsce produktów zajmuje usługa – to produkty towarzyszą usłudze, nie odwrotnie¹.

W zarządzaniu pojawia się problem budowy kombinacji zasobów, które przynoszą przewagę konkurencyjną. W podstawowej swej masie zasoby, które składają się na udatną kombinację, znajdują się poza (tradycyjnymi) korporacyjnymi granicami². Elementy zasobów są nierzadko związane z innymi formalnie określonymi organizacjami, geograficznymi miejscami lub wręcz pojedynczymi osobami. Pojawia się wtedy problem – z jednej strony – możliwości zastosowania zasobu w korporacyjnych operacjach czy jego dostępności, z drugiej strony – zachowania, a niekiedy wzmacniania autonomii dostawców zasobów, partnerów biznesowych. Problem ten występuje w trzech wymiarach: jako problem ról, jako problem efektów i jako problem kontroli.

Problem ról

W rozproszonej korporacji masowego akcjonariusza nie ma miejsca na jego udział w zarządzaniu firmą. W korporacyjnym świecie rozproszonych zasobów i operacji nie ma miejsca na jednego, stałego partnera biznesowego; występują tam dwa typy ról. Pierwszy typ to role związane z funkcjonowaniem korporacji, operacyjnymi działaniami, które zmierzają najpierw do budowy, a potem wdrożenia kombinacji zasobów materialnych i niematerialnych, które zapewnią długotrwałą przewagę konkurencyjną³. Te role wypełniają wspólnie wszyscy członkowie triady w roli partnerów biznesowych w rozproszonych granicach korporacji – tradycyjni pracownicy, tradycyjni akcjonariusze, tradycyjni klienci, dostawcy, kooperanci, konkurenci. Zarząd korporacji jest organizatorem budowy i wykorzystania kombinacji zasobów, a zarazem katalizatorem umacniania autonomii partnerów biznesowych.

¹ R. F. Lusch, S. L. Vargo, G. Wessels, *Towards a Conceptual Foundation of Service Science*, „IBM Systems Journal” 2008, vol. 47, no. 1, s. 6–7; zob. też J. S. Czarnecki, *Service Logic Takes Charge*, Development of Services World: New Thinking, New Actions, 4th International Scientific Seminar, Kaunas, Lithuania 2009, 16–17 October, s. 27–29.

² F. M. Santos, K. E. Eisenhardt, *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science” 2005, vol. 16, no. 5, s. 491–508.

³ Zob. m. in. M. Porter, *What is Strategy?*, „Harvard Business Review” 1996, November–December, s. 61–78.

Drugi typ ról jest związany z zewnętrzną kontrolą korporacji i służy do minimalizacji ryzyka inwestycyjnego partnerów⁴. Te role wypełniają w zakresie rzeczywistym wszyscy partnerzy biznesowi pospołu, ale z formalnego punktu widzenia czynią to rady nadzorcze. Istnieją tu dwie tradycje, anglosaska i germańska. Pierwsza kreuje jednoszczeblową radę nadzorczą, druga dwuszczeblową. W radzie jednoszczeblowej *Chief Executive Officer* (CEO), szef funkcjonariuszy wykonawczych (prezes zarządu w tradycji germańskiej) jest zarazem prezydentem rady (przewodniczącą rady w tradycji germańskiej). Tym samym w tradycji germańskiej zostało zachowane, a w tradycji anglosaskiej zatarte, oddzielenie wykonawstwa od kontroli⁵. Powstaje wtedy pytanie, w jakim zakresie zarządy są ograniczane w swojej autonomii lub wyręczane przez rady nadzorcze. Odpowiedź wiedzie przez trzy pytania pomocnicze, zadawane w związku z działaniem rad nadzorczych w odniesieniu do funkcji przez nie wypełnianych, ich kompetencji oraz poziomu autonomii rozumianej jako niezależność od korporacyjnych wpływów.

Pierwsze z nich dotyczy funkcji wypełnianych przez radę. Rozpatruje się przy tym dwie główne funkcje: nadzorczą i usługową⁶. W funkcji nadzorczej rada powołuje i nagradza członków zarządu oraz aprobuje inicjatywy i efekty działań zarządu. W funkcji usługowej od rady nadzorczej oczekuje się eksperckiego punktu widzenia oraz inicjatywy, oceny i doradztwa w budowie alternatyw strategicznych. W praktyce rada nadzorcza ma do spełnienia obie te funkcje⁷. Pierwsza z nich polega na wypełnianiu obowiązków asesora formalnych procedur i pochodnego od nich rezultatu. Druga z nich polega na budowie i umacnianiu poczucia samodzielności zarządu i jego autonomii w podejmowanych działaniach – także przez kształtowanie powszechnych relacji udzielania pomocy.

Drugie pytanie dotyczy kompetencji rady, które stanowią szczególny korporacyjny zasób. Ogólny schemat wymagań kompetencyjnych dla członków rad nadzorczych korporacji amerykańskich obejmuje: pozycję eksperta w jednym lub kilku obszarach biznesu prowadzonych przez korporację, umiejętność analizy informacji, zdolność do pracy zespołowej oraz odpowiednią ilość czasu,

⁴ Zob. S. A. DiPiazza, R. G. Eccles, *Building Public Trust. The Future of Corporate Reporting*, Wiley, New York 2000, chapter 1, s. 9–32.

⁵ Zob. np. C. Rose, *The Composition of Semi-Two-Tier Corporate Boards and Firm Performance*, „Corporate Governance: An International Review” 2005, vol. 13, no. 5, s. 691–701; J. S. Czarnecki, *An(g)ielski spokój*; „Nasz Rynek Kapitałowy” 2003, nr 9, s. 33–37.

⁶ Zob. W. J. Salmon, *Crisis Prevention: How to Gear Up Your Board*, [w:] *Harvard Business Review on Corporate Governance*, Harvard Business Press, Boston, MA 2002, s. 1–23.

⁷ Zob. J. W. Lorsch, *Empowering the Board*, [w:] *Harvard Business...*, s. 25–51.

aby wszystkie te kompetencje użytkować w interesie korporacji⁸. Tego rodzaju wymagania określają łączne kompetencje rady nadzorczej, ciała kolektywnego⁹. Ustawa¹⁰, która nakłada obowiązki na korporacje, powstała, między innymi, na skutek takich zdarzeń: po pięciu spotkaniach w roku 2001 czteroosobowy komitet audytu firmy WorldCom złożył do Komisji Papierów Wartościowych sprawozdanie finansowe, które opatrzył następującym komentarzem:

Członkowie komitetu audytu nie zajmują się profesjonalnie rewizją [...] ksiąg rachunkowych, nie są więc ekspertami [...]. Członkowie komitetu polegają, bez dalszej niezależnej weryfikacji, na dostarczonych informacjach oraz oświadczeniach kierownictwa firmy i niezależnych audytorów [...] dyskusje prowadzone przez komitet audytu [...] nie dają pewności, że audyt naszych sprawozdań finansowych został przeprowadzony zgodnie z powszechnie przyjętymi jego standardami oraz że sprawozdania finansowe są przedstawione zgodnie z powszechnie obowiązującymi zasadami rachunkowości ani że nasz audyt jest niezależny¹¹.

Trzecie pytanie dotyczy niezależności członków rady nadzorczej. Niezależność, zdolność do wyrażenia sądu obiektywnego, jest także oparta na ogólnym schemacie: niezależny członek rady nie jest i nie był pracownikiem korporacji lub spółek od niej zależnych, nie świadczy usług na rzecz korporacji (innych niż członkostwo w radzie), nie jest pracownikiem organizacji, która dostarcza usług korporacji, nie jest spokrewniony z członkami zarządu, nie otrzymuje od korporacji środków finansowych innych niż wynagrodzenie za pracę w radzie nadzorczej¹².

Rozwiązania przyjęte w tych trzech kwestiach mogą rzutować na rozwiązanie problemu głównego – w jakim zakresie rada nadzorcza pozostawia zarządowi użyteczną autonomię w zarządzaniu korporacją. Problem polega na tym, że rady funkcjonują tak, jak grupy społeczne, a nie jak zespoły; poddają się dynamice grupy i nie czynią wiele, aby wykorzystać siłę zespołowego działania. Jeśli towarzyszy temu wysoki stopień konformizmu, przed radą pojawia się

⁸ Zob. np. P. Dey, *Where Were the Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada (Dey Report)*, Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada, Toronto 1994, December; D. Higgs, *Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors*, Stationery Office, London 2003, January, www.dti.gov.uk, s. 31, 37, 48, 50, 101, 119; R. Smith (ed.), *Audit Committees Combined Code Guidance*, Financial Reporting Council, 2003, December, s. 6, 9, 25. Raport, który opracował w grudniu 2002 roku zespół kierowany przez Sir Roberta Smitha na zlecenie Financial Reporting Council (wydany rok później), zawiera jednolity kod dobrych praktyk komitetów audytu.

⁹ Zob. np. J. Pound, *The Promise of the Governed Corporation*, [w:] *Harvard Business...*, s. 83.

¹⁰ Zob. *An Act to Protect Investors by Improving the Accuracy and Reliability of Corporate Disclosures Made Pursuant to the Securities Laws, and for Other Purposes*, One Hundred Seventh Congress of the United States of America, At the Second Session, H. R. 3763 oraz www.findlaw.com.

¹¹ Por. <http://stock.about.com>.

¹² Por. D. Higgs, *Review of the Role...* oraz www.dti.gov.uk; R. Smith (ed.), *Audit Committees...*; *An Act to Protect...*, zob. też www.findlaw.com.

pułapka grupowego myślenia, które ogranicza zdolność postrzegania problemów¹³ lub, co najmniej, pułapka strat procesowych, które polegają na niewykorzystaniu posiadanych łącznych kompetencji¹⁴. Tak rozumiane straty procesowe utrwalają swoją obecność, ponieważ ich (strat) obecność nasila postawy konformistyczne¹⁵. W istocie korporacje potrzebują zespołów ekspertów wyposażonych w umiejętności merytoryczne i procesowe, którzy pracują zespołowo, a wyniki ich pracy służą budowie relacji udzielania pomocy innym zespołom, w tym także zespołom zarządów. Korporacje nie potrzebują nadludzi, potrzebują wielu kompetencji połączonych w udatną kombinację współdziałających, uzupełniających się i względnie zamiennych zasobów¹⁶.

Problem efektów

Drugi z powracających problemów związany jest z pozyskiwaniem, gromadzeniem i podziałem efektów materialnych i niematerialnych. Centralnym pojęciem tego problemu jest koszt, bowiem także brak pozytywnego efektu jest kosztem. Problem efektów z równą mocą dotyczy każdego z biznesowych partnerów korporacji w zakresie sposobu ich doboru, współdziałania, zaangażowania, ponoszonego ryzyka czy udziału w korzyściach¹⁷.

W tej kwestii istnieją dwie ścieżki myślenia: teoria agencji¹⁸ oraz teoria kosztów transakcyjnych¹⁹, które spotykają się tam, gdzie przedmiotem rozwa-

¹³ S. G. Barsade, A. J. Ward, J. D. F. Turner, J. A. Sonnenfeld, *To Your Heart's Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45, s. 802–836.

¹⁴ Zob. I. Janis, *Groupthink*, [w:] J. W. Lorsch (ed.), *A Handbook of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 1983; J. A. Cohan, *I Didn't Know and I Was Only Doing My Job: Has Corporate Governance Careened Out of Control? A Case Study of Enron's Information Myopia*, „Journal of Business Ethics” 2002, vol. 40, no. 3, s. 275–299.

¹⁵ Zob. S. G. Cohen, G. E. Bailey, *What Makes Team Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to Executive Suite*, „Journal of Management” 1997, vol. 23, no. 3, s. 239–290; R. D. Dimitroff, L. A. Schmidt, T. D. Bond, *Organizational Behavior and Disaster. A Study of Conflict at NASA*, „Project Management Journal” 2005, vol. 36, no. 2, s. 28–38.

¹⁶ Zob. np. raporty Higgsa i Smitha.

¹⁷ R. Norman, R. Ramirez, *From Value Chain to Value Constellation. Designing Interactive Strategy*, [w:] *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*, Harvard Business Review Paperback Series 2000.

¹⁸ Zob. E. Fama, M. C. Jensen, *Separation of Ownership and Control*, „Journal of Law and Economics” 1983, vol. 21, s. 301–325.

¹⁹ Zob. O. E. Williamson, *Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics” 1979, vol. 22, no. 2, s. 233–261; idem, *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, vol. 36, no. 2, s. 269–297.

zań są sposoby wynagradzania agentów – przede wszystkim zarządów – jako elementu kosztu, który determinuje skalę i wielkość pozostałych kosztów, a tym samym efektów²⁰.

Inspiracją dla teorii agencji stała się analiza procesu oddzielania własności od zarządzania²¹. W zarządzaniu korporacją pojawiają się dwie postacie: pryncypał i agent²². Pryncypał powierza agentowi w zarząd swój kapitał. Dzieje się tak niezależnie od tego, czy pryncypałem jest akcjonariusz a agentem zarząd; dzieje się tak w przypadku każdego partnerstwa biznesowego i w przypadku każdego powierzanego zasobu. Interesy pryncypała i agenta mogą być sprzeczne, ponieważ kryteria sukcesu dla pryncypała i agenta mogą być odmienne. Tak się dzieje wtedy, jeśli między stronami nie ma komunikacji²³ opartej na relacji udzielania pomocy.

Uwarunkowania zachowań agenta mają charakter uniwersalny. Pierwszym z nich jest ograniczona racjonalność w sensie simonowskim, a nadto kryteria racjonalności odmienne od tych, jakie przyjąłby pryncypał. Drugim jest oportunizm agenta powodowany skłonnością do minimalizacji własnego wysiłku, utożsamiany z moralnym ryzykiem pryncypała²⁴. Trzecim rodzajem uwarunkowania jest asymetria informacyjna²⁵. Agent i pryncypał posiadają odmienny zasób informacji o zdarzeniach i ich efektach. Agent wie znacznie więcej o stanie spraw od pryncypała i wiedzy tej może używać we własnym interesie²⁶. To samo zjawisko może występować w każdym miejscu korporacji, albowiem każdą jej część można traktować jako zwierciadlane odbicie relacji pryncypał-agent²⁷.

²⁰ Zob. Ch. Elson, *What's Wrong With Executive Compensation? A Roundtable*, „Harvard Business Review” 2003, January, s. 68–77.

²¹ Zob. A. A. Berle Jr., G. C. Means, *Who Owns and Who Runs the Corporation*, „New York Herald Tribune” 1933, 19 February.

²² E. Fama, M. C. Jensen, *Separation of Ownership...*, s. 301–325.

²³ Zob. W. B. Stevenson, D. Greenberg, *Agency and Social Networks: Strategies of Action in a Social Structure of Position, Opposition, and Opportunity*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45, s. 651–678.

²⁴ R. M. Wiseman, L. R. Gomez-Mejia, *A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking: A Synthetic View*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 1, s. 133–159.

²⁵ B. D. Cohen, T. J. Dean, *Information Asymmetry and Investor Valuation of IPOs: Top Management Team Legitimacy as a Capital Market Signal*, „Strategic Management Journal” 2005, vol. 26, no. 7, s. 683–690.

²⁶ K. Eisenhardt, *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 1, s. 57–74, w szczególności s. 60–61.

²⁷ Zob. np. W. B. Stevenson, D. Greenberg, *Agency and Social Networks....* oraz A. J. Hillman, T. Dalziel, *Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives*, „Academy of Management Review” 2003, vol. 28, no. 3, s. 383–396.

Elementem kosztu pryncypała w relacjach z agentem jest ograniczona plastyczność zasobów. Zasoby, którymi posługują się agenci, nie są całkowicie plastyczne²⁸. Zostały one ulokowane przez partnerów biznesowych w ukształtowaną przez agenta kombinację zasobów, której tworzenie trwało dłuższy czas. Zmiana kombinacji zasobów może wymagać czasu i innych nakładów ze strony partnera. Jeśli zostały one od początku źle ulokowane, to pryncypał (każdy z partnerów) ponosi koszt (negatywny efekt) niższej wyceny, który nie dotyczy agenta, choć przez niego został spowodowany²⁹. Równie dobrze przyjąć można, że agent występuje w dobrej wierze, a pryncypał powoduje jego koszty³⁰. Zdarzenia takie mogą zachodzić tam, gdzie korporacje zawierają transakcje z partnerami handlowymi albo tam, gdzie pojawia się potrzeba nauczania się nowych sposobów zachowań³¹. Kontakty pryncypała (i sieci pryncypałów) oraz agenta (i sieci agentów) składają się ze strumienia transakcji zawieranych między stronami – kontraktów specyfikujących wzajemne oczekiwania.

Koszt związany z efektywnością użytkowania korporacyjnych zasobów ma jeszcze jeden wymiar. Używane przez korporację zasoby oczekują niekiedy w gotowości na ich zastosowanie – bez wiedzy o tym, czy będą w istocie wykorzystane. Mało efektywne ich użycie powoduje stratę dla partnera, który mógł podjąć odmienną decyzję o alokacji swoich zasobów³². Sytuacja taka dotyczyć może każdego rodzaju zamrożenia zasobu, przykładowo także tradycyjnego, etatowego pracownika korporacji, który mógł lepiej sprzedać swoje kompetencje, a skoro tego nie zrobił, poniósł koszt³³. Tym bardziej kosztem jest zakup substytutu zasobu, do którego firma ma dostęp i może go wykorzystać dzięki relacjom z biznesowymi partnerami³⁴.

²⁸ Zob. K. M. Eisenhardt, J. A. Martin, *Dynamic Capabilities: What are They?*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 21, s. 1105–1121, w szczególności s. 1106.

²⁹ Zob. np. S. Ross, *The Determination of Capital Structure. The Incentive-Signalling Approach*, „Bell Journal of Economics” 1977, vol. 8, no. 1, s. 23–40.

³⁰ Na takie stanowisko Ch. Perrowa powołują się B. J. Hodge, W. P. Anthony i L. M. Gales, nie podają jednak źródła; zob. B. J. Hodge, W. P. Anthony, L. M. Gales, *Organization Theory. A Strategic Approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 1996, s. 246 z odwołaniem się do: Ch. Perrow, *Complex Organizations. A Critical Essay*, McGraw-Hill, New York 1986, chapter 7.

³¹ Zob. E. H. Schein, *How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room*, „Sloan Management Review” 1993, vol. 34, no. 2, s. 85–92.

³² Zob. G. C. Biddle, R. M. Bowen, J. S. Wallace, *Evidence on EVA*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1999, vol. 12, no. 2, s. 69–79; R. Kleiman, *Some New Evidence on EVA Companies*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1999, vol. 12, no. 2, s. 80–91; J. A. Abate, J. L. Grant, G. B. Stewart III, *The EVA Style of Investing*, „Journal of Portfolio Management” 2004, summer, s. 61–72.

³³ Zob. S. O’Byrne, *EVA and Its Critics*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1999, vol. 12, no. 2, s. 92–96.

³⁴ Zob. np. E. Lindenberg, M. P. Ross, *To Purchase or to Pool: Does It Matter?*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1999, vol. 12, no. 2, s. 32–47.

Elementem korporacyjnego efektu jest wynagrodzenie (każdego) agenta, który znajduje się wewnątrz (każdego) węzła korporacyjnych relacji pomiędzy partnerami biznesowymi i decyduje o ich efektach pozytywnych (dochód) i negatywnych (koszt). Zarządy jako zespoły agentów otrzymują kompensaty w formie stałych wypłat wynagrodzeń, często opcji nabycia akcji korporacji o zmiennych wartościach, a także korzyści dodatkowych³⁵. Problem wynagrodzeń dotyczy sposobu powiązania wynagrodzeń z efektywnością pracy zarządów³⁶ i często budzi emocje. Ocenia się na przykład, że Michael Eisner, prezes Disney'a, a zarazem przewodniczący jej rady nadzorczej, „był najlepszym, co mogło spotkać firmę od czasów Mickey Mouse. [...] Miliony, które zarobił Eisner w postaci opcji, były pochodną miliardów, jakie zarobił dla korporacji”³⁷. Z drugiej strony, „duża liczba funkcjonariuszy korporacyjnych traktowała swoje przedsiębiorstwa jak bankomaty i przyznawała sobie miliony dolarów [... ci ...] funkcjonariusze zostali skorumpowani przez pokusę sięgnięcia po pokaźne pieniądze, które po prostu przed nimi leżały”³⁸. Ten sam problem dotyczy każdego z agentów w relacjach korporacji z jej partnerami biznesowymi, zwłaszcza w odniesieniu do zasady wytwarzania efektu pozytywnego (dochód) i efektu negatywnego (koszt).

Problem kontroli

Kolejnym z cyklicznie powracających problemów organizacji jest kontrola. Istnieją dwa wymiary korporacyjnej kontroli. Jeden z nich to wewnętrzna kontrola sprawowana nad jej funkcjonowaniem. Drugi z nich to zewnętrzna kontrola nad korporacją jako odrębnym bytem ekonomicznym i społecznym.

³⁵ Zob. W. E. Hall Jr., B. J. Lake, Ch. T. Morse, Ch. T. Morse Jr., *More than Golden Handcuffs*, „Journal of Accountancy” 1997, vol. 5, s. 37–42, a także F. C. McKenzie, M. D. Shilling, *Avoiding Performance Measurement Traps: Ensuring Effective Incentive Design and Implementation*, „Compensation and Benefit Review” 1998, July–August, s. 57–65.

³⁶ Zob. m. in. B. M. Staw, L. D. Epstein, *What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45, s. 523–556; H. L. Tosi, S. Werner, J. P. Katz, L. R. Gomez-Mejia, *How Much Does Performance Matter? A Meta-Analysis of CEO Pay Studies*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, no. 2, s. 301–339; J. E. Nelson, *Linking Compensation to Business Strategy*, „Journal of Business Strategy” 1998, vol. 19, no. 2, s. 25–27; J. Pfeffer, *Seven Practices of Successful Organizations*, „California Management Review” 1998, vol. 42, no. 2, s. 96–124; R. A. DeFusco, R. R. Johnson, T. S. Zorn, *The Effect of Executive Stock Option Plans on Shareholders and Bondholders*, „Journal of Finance” 1990, vol. 45, no. 2, s. 617–635.

³⁷ Zob. R. A. G. Monks, N. Minov, *Power and Accountability*, HarperCollins, New York 1992, s. 77–78.

³⁸ Zob. Ch. Elson, *What's Wrong With Executive Compensation? A Roundtable*, „Harvard Business Review” 2003, January, s. 69.

W kontroli sprawowanej nad funkcjonowaniem istnieją trzy jej typy: kontrola rezultatów (efektów), kontrola działania (zachowań) oraz kontrola ludzkiego zasobu korporacyjnego (kompetencji)³⁹. Kontrola rezultatów (efektów) sprowadza się do wyznaczania celów⁴⁰ w postaci kwot, norm, z góry zadanych wielkości, a następnie porównanie rezultatu z tak określonym wzorcem.

Kontrola działania (zachowań) to formalizacja zachowań uczestników zdarzeń. Rezultaty kontroli przychodzą wraz z porównaniem zachowania członków organizacji z zadaniem standardem: przepisem, procedurą, wzorem postępowania.

Oba te typy kontroli przez wieki udowadniały swoją efektywność na stanowiskach wykonawczych⁴¹ oraz na stanowiskach pierwszej linii kontaktu z klientem⁴². Oba odzwierciedlają cybernetyczny model kontroli, za którym stoi zbiór wspólnych założeń. Po pierwsze, istnieje standard pozwalający określić skuteczność i efektywność realizacji celu. Po drugie, stopień realizacji celu można zmierzyć. Po trzecie, porównanie standardu z wykonaniem pozwala na określenie odchylenia. Po czwarte, informacja ta może służyć jako podstawa do interwencji w proces. Po piąte wreszcie, interwencja spowoduje, że odchylenie zaniknie. G. Hofstede podważa uniwersalny charakter takich założeń. W praktyce okazuje się bowiem, że celów może nie być; mogą być niejasne lub zmienne, osiągnięcie niektórych z nich może nie być mierzalne, a informacja zwrotna może być bezużyteczna⁴³. „Większy sens ma wtedy mówienie o strukturze kontroli [...], wewnątrz której możemy rozważać gry podejmowane przez różnych aktorów”⁴⁴.

Trzeci typ kontroli dotyczy ludzi organizacji i odnosi się do ich kompetencji, połączonych potem w zdolności organizacyjne jako jeden z elementów wykorzystywanej korporacyjnej kombinacji zasobów. Ten typ kontroli możliwy jest wtedy, kiedy świadomie zbudowano kombinację zasobów o przewadze konkurencyjnej, między innymi w drodze szkolenia, treningu lub indoktrynacji⁴⁵. Każdy

³⁹ K. A. Merchant, *Control in Business Organizations*, Pitman, Boston 1985.

⁴⁰ Zob. P. F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Brothers, New York 1954, s. 121–136; J. W. Humble, *How to Manage by Objectives*, Wiley, New York 1973; J. D. Batten, *Beyond Management by Objectives. A Management Classic*, Resource Publications San Jose, CA 2003 (pierwsze wydanie: American Management Association, New York 1966), a także J. Pfeffer, J. I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2002, s. 159–163.

⁴¹ K. A. Merchant, *Control in Business...*

⁴² Zob. R. C. Whiteley, *The Customer Driven Company. Moving from Talk to Action*, Addison-Wesley, Reading, MA 1991, s. 118.

⁴³ G. Hofstede, *The Poverty of Management Control Philosophy*, „Academy of Management Review” 1978, vol. 3, no. 3, s. 450–461.

⁴⁴ *Ibidem*, s. 457–458.

⁴⁵ H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1979, idem, *Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design*, „Management Science” 1980, vol. 26, no. 3, s. 322–341.

ze sposobów pozyskiwania tych zasobów to standaryzacja wejścia do procesów funkcjonowania⁴⁶, często stosowany także w organizacjach pozabiznesowych⁴⁷. Standaryzacja wejścia z tego punktu widzenia ma dwie strony. Pierwsza to profesjonalizm ludzi organizacji, który można kupić na wolnym rynku. Druga to wspólnie podzielane wartości ludzi organizacji; nabyte w jej wnętrzu, w trakcie normalnych procesów funkcjonowania organizacji. Postępowanie takie przynosi jednak efekty pozytywne dopiero wtedy, gdy jej przedmiotem są wartości nakłaniające do kooperacji, uczenia się, otwartości i zaufania⁴⁸.

Współczesne korporacje charakteryzują się wysokim stopniem niejednoznaczności działań. Cechę tę wnoszą do korporacji ludzie – o wysokim poziomie wykształcenia, samodzielni i zasobni. Tym samym zachowują się oni bardziej indywidualnie niż rutynowo, a korporacje takie ich zachowania szanują, niektóre preferują. Z drugiej strony, ci sami ludzie poszukują w działaniu korporacyjnym prawdy, zaufania i sposobności uczenia się tak samo mocno w świecie korporacyjnych operacji, jak i w innych okolicznościach⁴⁹.

Z punktu widzenia zarządzania zmianie uległy standardy (wzorce), w stosunku do których określane jest odchylenie. Mają one charakter niemierzalny w kategoriach inżynierskich, dotyczą bowiem wartości wspólnie wyznawanych przez członków organizacji, wspólnych norm kultury organizacyjnej jako mechanizmu regulacyjnego zachowań ludzi organizacji⁵⁰. Zmianie uległy też sposoby sprawowania kontroli. Jest ona sprawowana w miejscach prowadzenia działań przez tych, którzy te działania podejmują, bez udziału osób zajmujących stanowiska kierownicze. Kierownika-kontrolera zastąpił zespół ludzi zaangażowanych w działanie. Znikają też wyraźnie określone cele organizacyjne. W istocie kolejność następstw jest odwrotna: to nie system kontroli powoduje niemożność ustalenia spójnych celów, czy wywołuje niejednoznaczność działań; ale niemożność ustalenia spójnych celów sprawia, że trzeba kierować się ufnością w to, że działania będą jednoznaczne nie ze względu na wspólnotę celów, ale wartości. „Kochaj Boga i rób, co ci się tylko podoba” oznacza, że wspólny, a zarazem akceptowany zbiór wartości jest wystarczającym kodem do sprawowania kontroli⁵¹.

⁴⁶ H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations...*

⁴⁷ Zob. E. H. Schein, *Managerial Development as a Process of Influence*, [w:] M. D. Richards, *Readings in Management*, 6 ed., South-Western, Cincinnati, OH 1982, s. 595–611.

⁴⁸ J. Pfeffer, J. I. Sutton, *The Knowing-Doing Gap...*, s. 159–163; zob też J. Pfeffer, R. I. Sutton, *The Smart-Talk Trap*, „Harvard Business Review” 1999, vol. 77, no. 3, s. 134–142.

⁴⁹ Por. np. M. Crossan, *Altering Theories of Learning and Action: An Interview with Chris Argyris*, „Academy of Management Executive” 2003, vol. 17, no. 2, s. 40–46.

⁵⁰ Zob. W. G. Ouchi, *Markets, Bureaucracies, and Clans*, „Administrative Science Quarterly” 1980, vol. 25, no. 1, s. 129–141 (132).

⁵¹ Zob. H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations...*, s. 99.

Rynek kontroli nad korporacjami

Rynek kontroli nad korporacjami jest zewnętrznym mechanizmem kontrolnym dla agentów. Na rynku kontroli nad korporacjami zespoły menedżerów (agentów) konkurują o prawo zarządzania korporacyjnymi zasobami⁵² w sposób na tyle efektywny, aby nie nastąpiło przejęcie korporacyjnych zasobów lub ich fragmentu przez inny zespół agentów⁵³. Przejęcia jednak następują, a agenci tracą swoje pozycje. Powierzenie bowiem zarządzania korporacją (lub jej wydzielonymi po restrukturyzacji fragmentami) innemu zespołowi agentów oznacza, że zasoby korporacji można ułożyć w lepszą ich kombinację⁵⁴. Inicjatywa zwykle leży po stronie akcjonariuszy⁵⁵, ale to nowy zespół agentów (zarząd) poszukuje sojuszników wśród partnerów biznesowych (więc nie tylko akcjonariuszy) i oferuje im wizję rozwoju⁵⁶ i na ogół natrafia przy tym na oportunistów obecnego zespołu agentów (urzędujący zarząd)⁵⁷.

Mechanizm i sposób sprawowania kontroli podległy ewolucji, która przeprowadziła je od dziewiętnastowiecznego systemu kontroli sprawowanej osobiście, przez kontrolę zawartą w operacjach, a prowadzoną za pomocą technologii, do dominującego w wieku dwudziestym modelu kontroli za pośrednictwem Machiny Biurokratycznej⁵⁸. Ostatnie lata przyniosły zastosowa-

⁵² Zob. E. F. Fama, *Agency Problems and the Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, vol. 3, s. 289; M. C. Jensen, W. H. Meckling, *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, vol. 3, s. 305–360.

⁵³ Zob. np. A. Ehrbar, G. B. Stewart III, *The EVA Revolution*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1999, vol. 12, no. 2, s. 18–31; Z. Bodie, R. C. Merton, *Finance*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2000, s. 6–8, 11–12.

⁵⁴ Zob. np. J. F. Weston, K. S. Chung, S. E. Hoag, *Mergers, Restructuring and Corporate Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1990, s. 428–435; O. E. Williamson, *The Lens of Contract: Private Ordering*, AEA Papers and Proceedings, Contractual Theories of the Firm 2002, vol. 92, no. 2, s. 438–443.

⁵⁵ Zob. np. J. D. Westphal, *Board Games: How CEO Adapt to Increases in Structural Board Independence from Management*, „Administrative Science Quarterly” 1998, vol. 43, s. 511–537; J. W. Coles, W. S. Hesterly, *Independence of the Chairman and Board Composition: Firm Choices and Shareholder Value*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, no. 2, s. 195–214.

⁵⁶ Zob. np. S. Freedgood, *The Churning Market for Executives*, „Management Review” 1965, vol. 54, no. 10, s. 20–24; D. C. Carey, M. Patsalos-Fox, *Shaping Strategy from the Boardroom*, „McKinsey Quarterly” 2006, vol. 3, s. 90–94; C. Jamison, *Struggling to Survive*, „Strategic Finance” 2007, vol. 88, no. 10, s. 26–31.

⁵⁷ E. Fama, M. C. Jensen, *Separation of Ownership...*, s. 301–325.

⁵⁸ H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations...*, s. 301, 316–347, 472.

nie systemów postbiurokratycznych, w których technologia jest rutyną, a istotną rolę odgrywają emocje, wartości, sposoby postrzegania świata⁵⁹. Przesunięcie akcentów nastąpiło w kilku wymiarach. Po pierwsze, standardy kontroli (normy) oddaliły się od działań o charakterze operacyjnym, mieszczą się one w sferze norm kulturowych i etycznych. Po drugie, obiektem kontroli przestał być człowiek wraz z demonstrowanym sposobem zachowań, stał się nim rezultat podjętego i zaakceptowanego osobistego zobowiązania. Konsekwentnie więc, po trzecie, kontrola przestała być związana z nadzorem sprawowanym przez osoby wyżej stojące w hierarchii organizacyjnej, *locus* kontroli znajduje się wewnątrz osoby, która kontroli podlega. Nie zmieniło się to, że kontrola jest częścią dynamiki grupy, wobec czego w ślad za jej wynikami idą społeczne (zespołowe) nagrody i sankcje.

Relacja udzielania pomocy

Relacje między ludźmi rozwijają się w kapitał społeczny, jeśli są użyteczne z punktu widzenia osób, które w nich uczestniczą. Istnieją przy tym dwa główne powody zmniejszonej użyteczności. Pierwszy jest związany z postrzeganiem otaczającego świata w sposób relatywnie zamknięty. Ludzie postrzegają i interpretują świat przez własne wnętrza (*autopoiesis*)⁶⁰. Systemy żywe charakteryzują się trzema istotnymi cechami: autonomią (*autonomy*), kolistością (*circularity*) i samoreferencją (*self-reference*). Człowiek podtrzymuje swoją tożsamość w ten sposób, że prowadzi interpretację zdarzeń, z którymi się spotyka, w zgodzie z własnym systemem relacji z otoczeniem (autonomia). Interpretacja to wynik zderzenia danych o zdarzeniach z cyklicznie powtarzanymi wzorami interakcji (kolistość). Człowiek więc cyklicznie odtwarza zapisane w systemie wzory interakcji (samoreferencja). Jeśli to niemożliwe wskutek zmiany w którymkolwiek z elementów, człowiek musi samodzielnie (autonomia) dokonać korekty w interakcjach. Tak więc, interakcje człowieka z jego otoczeniem są odbiciem i częścią jego własnej organizacji, co oznacza, że interakcje z otoczeniem służą do ułatwienia samoodtworzenia⁶¹. Nie oznacza to, że ludzie są

⁵⁹ R. C. Edwards, *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books, New York 1979, chapter 1.

⁶⁰ Zob. T. Y. Liang, *Intelligence Strategy: The Evolutionary and Co-evolutionary Dynamics of Intelligent Human Organization and Their Interacting Agents*, „Human Systems Management” 2004, vol. 23, s. 137–149.

⁶¹ G. Morgan, *Images of Organization*, Sage, Newbury Park, CA 1986, s. 235–247.

wyizolowani z otoczenia. Ich holograficzne właściwości samoorganizujące pozwalają na zmianę sposobów interpretacji i budowanie nowych, jakościowo odmiennych relacji; nie pozwalają jedynie na zmianę wewnętrznej organizacji (kolistość – samoreferencja – autonomia) funkcjonowania. Otoczenie, które w aktywny sposób pokazuje nowe relacje i nowe możliwości ich interpretacji, umożliwia systemowi zachować stan homeostatycznej równowagi. Obecność innych ludzi, wraz z ich odmiennymi sposobami postrzegania i interpretacji oraz spotkania z odmiennością wpływają na poziom użyteczności relacji.

Drugi powód zmniejszenia użyteczności poszczególnych ludzi w interakcjach organizacyjnych uwzględnia wcześniejsze założenie o potrzebie interakcji, przenosi bowiem rozumowanie na grunt organizacji sformalizowanych. W organizacjach spotykają się ludzie, którzy posiadają odmienne interpretacje świata zewnętrznego i odmienne związane z tym doświadczenia. Zderzają się one w toku organizacyjnego funkcjonowania i wymuszają wzajemną użyteczność. Z drugiej jednak strony, zachęcają do pozostania w (relatywnie zamkniętym) świecie własnych refleksji ze względu na przyniesione zróżnicowane wyposażenie kulturowe. Na przeszkodzie relacji stoi więc różnorodność kulturowa członków organizacji, związana z różnicami w założeniach kulturowych, które są przyjmowane i akceptowane na wczesnych etapach socjalizacji, a zatem często zostały przyjęte nieświadomie⁶². Dodatkowa komplikacja polega na tym, że wyposażenia kulturowe poszczególnych ludzi pochodzą z wielu różnych źródeł⁶³, co musi powodować ich niejednorodność. Tym bardziej, że mikrospołeczności jednego społeczeństwa różnią się założeniami, a potem wartościami kulturowymi⁶⁴. Z tej mieszanki można jednak zbudować wspólną, mocną kulturę korporacyjną, która przyniesie przewidywalne zachowania jej wyznawców⁶⁵.

⁶² E. H. Schein, *Management Development as a Process of Influence*, [w:] M. D. Richards (ed.), *Readings in Management*, South-Western Publishing, Cincinnati, OH 1982, s. 595–612.

⁶³ M. R. Louis, *An Investigator's Guide to Workplace Culture*, [w:] P. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, J. Martin (eds.), *Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills, CA 1985, s. 73–98.

⁶⁴ Ch. Fombrun, *Corporate Culture, Environment, and Strategy*, „Human Resource Management” 1983, vol. 22, no. 1–2, s. 79–85.

⁶⁵ Ch. Scholz, *Corporate Culture and Strategy: The Problem of Strategic Fit*, „Long Range Planning” 1987, vol. 4, s. 79–85.

Uwarunkowania kulturowe

Jedną z podzielanych cech kulturowych jest to, że kontakt we wczesnych fazach socjalizacji z organizacjami formalnymi nieodmiennie owocuje trenin-
giem w powstrzymywaniu się od udzielania informacji, które mogłyby naruszyć
istniejący porządek społeczny. Organizacje formalne uczą oto ludzi od wczesne-
go dzieciństwa, że relacje polegają przede wszystkim na podtrzymywaniu
możliwości zachowania twarzy przez obie strony⁶⁶. Ten typ zachowania jest
ugruntowany w kulturach przemysłowych i postindustrialnych, a także poza
nimi⁶⁷. W efekcie, ludzie, którzy tworzą zespoły organizacji formalnych, są
skoncentrowani na zachowaniu *status quo* do tego stopnia, że odrzucają własną
autonomię na rzecz wyuczonej niekompetencji i zachowań o powtarzalnej
logice⁶⁸ obronnej. Logika zachowań obronnych zawiera się w czterech zasadach:
wysyłać niespójne komunikaty, działać zgodnie z ich niespójnością, nie dopuścić
do dyskusji nad niespójnością komunikatu i działania, uczynić zasadę z niedysku-
towalności.

Poszanowanie autonomii i potrzeba poczucia samodzielności (*self-efficacy*)
wymagają odmiennego podejścia: istotnej informacji, poinformowanego
wyborcy oraz wdrożenia rozwiązania w celu wykrycia błędów i odchyleń. Do
tego potrzebna jest argumentacja produktywna, w której stanowiska osób
zaangażowanych są wyraźnie określone, tak jak relacje między nimi, a wyniki
rozumowania są identyczne wskutek logiki, która stoi za rozumowaniem, nie
zaś z powodu tego, która z zaangażowanych osób rozumowanie prowadzi (czyli
niezależne od tego, kto rozumowanie prowadzi)⁶⁹.

Obie te przyczyny, to jest względnie wyodrębniony świat własnej refleksji
i ograniczenia kulturowe, prowadzą do braku porozumienia i wynikającej stąd
małej wzajemnej użyteczności do rozwiązywania wspólnych problemów. Do
tego, aby było inaczej, ludzie potrzebują pomocy zewnętrznej: możliwości
wyzwolenia się z własnych ograniczeń; pomocy, bez której pozostają we
własnym świecie.

⁶⁶ E. H. Schein, *On Dialogue, Cultures, and Organizational Learning*, „Organizational Dynamics” 1993, vol. 22, no. 2, s. 40–51; Ch. Argyris, *Double-Loop Learning, Teaching and Research*, „Academy of Management Learning and Education” 2002, vol. 1, no. 2, s. 206–218.

⁶⁷ Zob. E. H. Schein, *On Dialogue, Culture...*, s. 40–51; idem, *On Dialogue, Culture and Organizational Learning*, „Reflections” 2003, vol. 4, no. 4, s. 27–38.

⁶⁸ Por. Ch. Argyris, *Double-Loop Learning...*

⁶⁹ Por. *ibidem*; Ch. Argyris, *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1982 oraz Ch. Argyris, D. A. Schon, *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley, Readings, MA 1996.

Udzielanie pomocy

Model udzielania pomocy opiera się na kilku założeniach. Po pierwsze, przyjąć należy, że ci, którzy poszukują pomocy, nie wiedzą w istocie, na czym polega ich problem pomimo tego, że są jego właścicielami. Polegają w tym względzie na postrzeganych przez siebie objawach, które sprawiają wrażenie dysfunkcyjnych. Pod drugie, w konsekwencji pierwszego założenia, nie wiedzą, jakiego rodzaju techniki i narzędzia pomocy mogą im być dostępne, a tym bardziej, jaki rodzaj pomocy miałby dla nich największą użyteczność. Po trzecie, osoby potrzebujące pomocy są, na ogół, częścią problemu, który należy rozwiązać. Tym samym to one posiadają wiedzę na temat istoty, treści oraz struktury problemu, a korzyści zaczynają się pojawiać od chwili, gdy właściciele problemu przystępują do aktywnego uczestnictwa w diagnozowaniu problemu. Po czwarte, to poszukujący pomocy potrafią ocenić, jakiego rodzaju działania mogą być pomocne. W szczególności zaś potrafią ocenić, jakiego rodzaju działania będą dostosowane do sytuacji, w jakiej się znajdują. Po piąte wreszcie, potrzeba pomocy jest zjawiskiem częstym, wobec tego ci, którzy poznają wartość pomocy, zaczęli poszukiwać generalizacji – sposobu, w jaki wnioski z zastosowanych narzędzi pomocy mogą być użyteczne w samodzielnym rozwiązywaniu kolejnych problemów⁷⁰.

W relacji udzielania pomocy każdy kontakt osoby, która nie jest częścią problemu (nie jest właścicielem problemu), z właścicielem problemu, przybiera jedną z form interwencji: aktywne słuchanie, zachęta do historycznej rekonstrukcji, zachęta do konkretyzacji, zachęta do analizy procesu, otwarte pytania diagnostyczne, zachęta do zarządzania procesem i agendą, opcjonalne sugestie i rekomendacje dotyczące treści, zachęta do zarządzania strukturą, opcjonalne propozycje koncepcji⁷¹. Każde zachowanie interwencyjne przynosi u odbiorcy interwencji interpretację zachowania osoby udzielającej pomocy. Wskutek tego, wywołuje u właściciela problemu potrzebę weryfikacji własnych sposobów zachowań, struktury myślenia i odczuć. Tym samym przywołuje refleksję nad odpowiednim sposobem reakcji. Wyobrażony sposób reakcji przynosi z kolei właścicielowi problemu projekcję postrzegania go przez osoby zewnętrzne. Wielość relacji interwencyjnych zwiększa poziom obiektywizmu projekcji, a w ślad za tym podnosi poziom poczucia samodzielności, a więc i autonomii decyzyjnej właściciela problemu⁷².

⁷⁰ E. H. Schein, *Process Consultation...*, vol. 2, s. 5–10.

⁷¹ Zob. E. H. Schein, *The Concept of Client from a Process Consultation Perspective. A Guide for Change Agents*, „Journal of Organizational Change Management” 1997, vol. 10, no. 3, s. 207; E. H. Schein, *Process Consultation...*, vol. 2, s. 163.

⁷² E. H. Schein, *Process Consultation...*, vol. 2, s. 67–68.

Pomocni konsultanci

Ludzie próbują oddziaływać na siebie we wszystkich sytuacjach życiowych – jako przyjaciele, nauczyciele, menedżerowie, rodzice, członkowie rodziny⁷³. Podejmowane interwencje nie zawsze prowadzą do pozytywnych skutków dla obu stron. W relacji udzielania pomocy istnieją trzy modelowe role, w których może występować konsultant: rola eksperta (wykonawcy), rola lekarza (nadzorcy) oraz rola nauczyciela (pomocnik)⁷⁴. Konsultant, który występuje w roli eksperta, podejmuje interwencję, dostarczając ekstrakt swojej wiedzy do rozwiązania przedstawionego problemu. Konsultant przejmuje od klienta problem, rozwiązuje go, przedstawia rezultaty i pozostawia klienta, nie troszcząc się o to, czy jego interwencja była w istocie pomocna. Paradoks tego modelu polega na tym, że konsultant pełni rolę eksperta, który przychodzi z interwencją do klienta, który nie jest ekspertem; tymczasem pozytywne skutki działalności konsultanta mogą wystąpić wyłącznie wtedy, gdy klient jest również ekspertem. Ekspert przyjmuje kilka założeń, które nie muszą być prawdziwe: po pierwsze, klient wie, na czym polega problem; po drugie, klient poprawnie przedstawił problem; po trzecie, ekspert posiada wystarczające informacje do rozwiązania problemu; po czwarte, klient zna konsekwencje podejmowanej interwencji⁷⁵.

Konsultant, który występuje w roli lekarza, oczekuje od klienta nieco więcej zaangażowania. W toku realizacji roli przeprowadza badanie, stawia diagnozę i sugeruje dalszy sposób postępowania. Klient wskazuje jedynie na postrzegane objawy, nie zaś na problem, a rolą konsultanta jest sformułować problem i zaproponować remedium. Konsultant w roli lekarza przyjmuje kilka założeń, które muszą być prawdziwe, aby oczekiwana interwencja była skuteczna: po pierwsze, klient poprawnie opisuje symptomy i wskazuje obszar dotknięty chorobą; po drugie, konsultant otrzymuje rzetelną informację o objawach choroby (zostanie ona ujawniona i nie będzie przesadzona); po trzecie, konsultant jest przygotowany do tego, aby postawić diagnozę; po czwarte, klient zaakceptuje diagnozę; po piąte, klient zaakceptuje i zrealizuje proponowaną

⁷³ Zob. E. H. Schein, *A General Philosophy of Helping: Process Consultation*, „Sloan Management Review” 1990, vol. 31, s. 57–64.

⁷⁴ *Ibidem*. Zob. też E. H. Schein, *Process Consultation...*, vol. 2, s. 22–29; por. inny opis (dwóch) ról konsultanta w: N. Margulies, A. P. Raia, *Conceptual Foundation of Organizational Development*, McGraw-Hill, New York 1978, s. 113.

⁷⁵ Zob. E. H. Schein, *A General Philosophy...*; idem, *Process Consultation...*, vol. 2, s. 22–23; idem, *The Role of the Consultant: Content Expert or Process Facilitator?*, „Personnel and Guidance Journal” 1978, vol. 56, s. 339–343; ten sam tekst w: R. McLennan (ed.), *Managing Organizational Change*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1989, s. 83–90.

terapię; wreszcie po szóste, klient pozostanie zdrowy po wyjściu od lekarza⁷⁶. Podobnie, jak w poprzednim przypadku, konsultant odbiera klientowi problem i przejmuje zobowiązanie do jego rozwiązania, choć już nie do wdrożenia rozwiązania.

Trzecia rola konsultanta, rola nauczyciela, wymaga wprowadzenia rozróżnienia między treścią i procesem – procesem podejmowania decyzji i podejmowania planowego działania w ślad za podjętą decyzją. Treść to tyle, co zadanie do rozwiązania, zestaw symptomów i faktów postrzeganych przez właściciela problemu jako wystarczająco poważne lub dysfunkcyjne, aby dzielić się nimi z innymi. Plan interwencji w takim przypadku sprowadza się w istocie do odpowiedzi na pytanie, co należy zrobić, aby dysfunkcyjność usunąć⁷⁷ (na tym koncentrują swoją uwagę także konsultanci występujący w roli eksperta lub lekarza). Proces to sposób rozwiązania zadania – zestaw relacji i zachowań, które do tego prowadzą. Plan interwencji w takim przypadku sprowadza się do odpowiedzi na pytanie, jak można interpretować treść i jakie podjąć działania, aby zachowania prowadziły do usunięcia dysfunkcyjności⁷⁸. Na tym polega rola konsultacji: „Konsultacja procesu to zbiór działań ze strony konsultanta, który pomaga klientowi postrzec, zrozumieć i podjąć działania dotyczące zdarzeń w procesie, które mają miejsce w środowisku klienta”⁷⁹. Rola konsultanta procesu polega na udzielaniu klientowi pomocy w dostrzeżeniu, interpretacji i zrozumieniu jego własnego zachowania i własnych ograniczeń – osobowościowych i kulturowych, a więc w istocie tych kwestii, w jakich potrzebuje pomocy. Konsultant procesu nie przejmuje problemu od klienta; przeciwnie – jego rolą jest spowodowanie, aby klient zawsze czuł się właścicielem problemu, właścicielem sposobu dochodzenia do jego rozwiązania, a na koniec właścicielem rozwiązania⁸⁰. Konsultant procesu podejmuje na rzecz klienta interwencję. Interwencja dotyczy jednak zachęty do autonomii w postrzeganiu problemów i znajdowaniu rozwiązań; zachęty więc do tego, aby klient wytwarzał w sobie rosnące poczucie samodzielności (*self-efficacy*), skłonność do dostrzegania i usuwania własnych ograniczeń.

⁷⁶ Zob. E. H. Schein, *A General Philosophy...*, s. 57–64; idem, *Process Consultation...*, vol. 2, s. 22–23; idem, *The Role of the Consultant...*

⁷⁷ Zob. E. H. Schein, *Process Consultation...*, vol. 2, s. 39–54.

⁷⁸ *Ibidem*, s. 29–34.

⁷⁹ *Ibidem*, s. 34.

⁸⁰ Zob. np. E. H. Schein, *Process Consultation, Action Research and Clinical Inquiry: Are They the Same?*, „*Journal of Managerial Psychology*” 1995, vol. 10, no. 6, s. 16.

Skuteczna pomoc

Nadrzędne zasady konsultanta procesu to powstrzymanie się od: przejmowania kontroli nad klientem, posługiwania się przy udzielaniu pomocy własnymi ocenami oraz narzucanie klientowi własnej hierarchii wartości. Konsultant procesu pracuje z klientem i jednocześnie ze sobą. Zdolność do jednoczesnej koncentracji na obu tych obiektach jest jego podstawowym wyposażeniem zawodowym⁸¹. Konsultanci, którzy występują w roli eksperta lub lekarza, nie mają tego problemu, bo oni narzucają rozwiązania. Ich interwencja jest odpowiedzią na własny obraz świata klienta; świat klienta nie jest przedmiotem ich zainteresowania. Tymczasem takie ich zachowanie może prowadzić do uzależnienia klienta od konsultanta. Klienci, którzy nie rozumieją racjonalności konsultanta i racjonalności własnej, oddają własność problemu konsultantowi i stają się od niego uzależnieni; każdy następny problem wymaga kolejnej interwencji konsultanta, a interwencje stają się coraz częstsze⁸².

Powszechna obecność konsultantów i konsultacji w korporacji wymaga, aby przestrzegali kodu zawodowego, zasad postępowania. Po pierwsze, zawsze bądź pomocny. Po drugie, utrzymuj kontakt z rzeczywistością. Po trzecie, bądź świadom własnej ignorancji. Po czwarte, wszystko, co robisz, jest interwencją. Po piąte, klient jest właścicielem problemu i rozwiązania. Po szóste, akceptuj to, co się dzieje, ale zachęcaj do poszukiwania innych szans. Po siódme, bądź przygotowany na niespodzianki i ucz się na nich. Po ósme, stań się częścią problemu, ale nie jego właścicielem⁸³. Obecność zasad w korporacji w postaci zinternalizowanej wiedzy pozwala na uruchomienie w niej możliwości udzielania pomocy w rozwiązywaniu problemów w różnych kontekstach organizacyjnych – problemów samodzielnych wykonawców, prezesów firm, menedżerów jednostek organizacyjnych oraz zespołów na różnych poziomach organizacyjnych: poziom indywidualny, poziom interpersonalny, poziom zespołu, poziom między zespołami, poziom organizacji, poziom między organizacjami, poziom większego systemu⁸⁴. Za każdym razem konsultant natrafia na te same (osobowościowe i kulturowe) ograniczenia klientów i za każdym razem posługuje się tym samym sposobem postępowania (konsultacja procesu podejmowania decyzji i planowego działania), które ma prowadzić do tego samego skutku (zachowanie przez klienta własności problemu i rozwiązania). Konsultacja procesu nie może być jednak działaniem samym w sobie i samym dla siebie. Jej podstawowym celem jest powodowanie organizacyjnego uczenia się.

⁸¹ Zob. J. C. Quick, J. H. Gavin, *The Next Frontier: Edgar Schein on Organizational Therapy*, „Academy of Management Executive” 2000, s. 46.

⁸² Zob. *ibidem*; E. H. Schein, *Process Consultation, Action Research...*, s. 16.

⁸³ Zob. E. H. Schein, *The Concept of Client...*, s. 206–209.

⁸⁴ E. H. Schein, *Process Consultation, Action Research...*, s. 204–207.

Organizacyjne uczenie się

Otwarcie (względnie) zamkniętego świata osobowości poszczególnych członków organizacji oraz uświadomienie sobie (a potem ominięcie) barier kulturowych w toku świadomego, kontrolowanego procesu rozwiązywania problemów służy do kształtowania nowych postaw i zachowań, a więc do przeprowadzenia zmiany organizacyjnej. Ta zaś może stać się trwała jedynie wtedy, kiedy ludzie organizacji nauczą się nowych sposobów zachowań, w tym dróg podwyższania własnej i innych autonomii. Uczenie się jest procesem bolesnym i wymagającym. Często nie następuje ono dlatego, że jest związane z lękiem przed uczeniem się (*learning anxiety*)⁸⁵. Wyuczone negatywne uwarunkowanie⁸⁶ skłania do negatywnej, a co najmniej wątpliwej, projekcji. Lęk przed uczeniem się jest wyuczony; jest on uwarunkowaną reakcją, która pochodzi z negatywnych doświadczeń związanych z nieudanymi próbami podejmowania zmian. To z kolei nakazuje bronić się przed uczeniem się nowych sposobów zachowań. Dotyczy to zarówno pojedynczych ludzi, jak i organizacji, korporacji i ich zespołów. Korporacje i ich części posługują się procedurami defensywnymi, które chronią przed uczeniem się⁸⁷.

Lęk przed uczeniem się występuje powszechnie na wszystkich szczeblach organizacji i powoduje odrzucenie możliwości uczenia się. Organizacje karzą przejawy uczenia się, których skutkiem będą nowe sposoby rozumienia organizacji, w zasadzie nagradzają przejawy powolnego i uciążliwego uczenia się nowych kwalifikacji; na ogół jednak potencjalnym nagrodom z tym związanym nie towarzyszy prawo do popełniania błędów – skracający się horyzont korporacyjnych działań prowadzi do tego, że wkrótce błędy (część procesu uczenia się) są karane, w efekcie w organizacji wytwarza się niechęć do powtórzenia od nowa próby uczenia się – trwały lęk przed uczeniem się⁸⁸. Nie jest on jednak jedynym rodzajem lęku, jaki występuje w sytuacji zmiany organizacyjnej, do której miałoby z założenia prowadzić uczenie. Obok niego występuje drugi rodzaj lęku: lęk przetrwania (*survival anxiety*)⁸⁹. Jest on związany z zagrożeniem konsekwencjami

⁸⁵ Zob. w: D. L. Coult, *The Anxiety of Learning. Interview with Edgar H. Schein*, „Harvard Business Review” 2002, March, s. 100–106. Por. także E. H. Schein, *How Can Organizations...*, s. 85–92.

⁸⁶ E. H. Schein, *How Can Organizations...*, s. 89.

⁸⁷ Zob. Ch. Argyris, *Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making*, „Administrative Science Quarterly” 1976, vol. 21, no. 3, s. 363–377; idem, *Double-Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review” 1977, vol. 5, no. 2; idem, *Double-Loop Learning, Teaching...*

⁸⁸ Zob. E. H. Schein, *How Can Organizations...*; J. C. Quick, J. H. Gavin, *The Next Frontier...*

⁸⁹ W oryginale zob. E. H. Schein, *How Can Organizations...*; J. C. Quick, J. H. Gavin, *The Next Frontier...*

braku nauczania się nowych zachowań. Konsekwencje te mogą bowiem mieć znacznie większy zasięg niż konsekwencje przełamania lęku przed uczeniem się. Mieszanka lęków, które są związane z uczeniem się i zmianą, musi składać się z obu rodzajów lęków, a przy tym lęk przetrwania musi być większy od lęku przed uczeniem się. Zmiany nie zaczną się wcześniej, zanim organizacja nie doświadczy zagrożenia, które podważy jej oczekiwania i nadzieje. Samo więc nasilanie wymagań odnośnie do niezbędnego zakresu uczenia się i zwiększanie nagród (kar) z tym związanych prowadzi do powiększania stopnia dysfunkcyjności organizacji – tak długo, jak długo nie spowoduje ona zagrożenia, które wywoła lęk przetrwania⁹⁰. Ponadto jest potrzebny warunek dodatkowy – środowisko uczenia się, które uczącym się zapewnia psychologiczne bezpieczeństwo⁹¹. Na bezpieczne środowisko uczenia się składają się zbudowane przez liderów organizacji konstrukcje, które mają sprzyjające uczeniu się cechy. Po pierwsze, organizacja dostarcza swoim ludziom możliwości uczenia się i praktykowania nowych umiejętności. Po drugie, ludzie organizacji cieszą się wsparciem i zrozumieniem, które pomaga im pokonać obawę i wstyd z powodu popełnianych błędów. Po trzecie, powodzenie w uczeniu się jest nagradzane, a nagrodom towarzyszy *coaching* dotyczący dalszego sposobu postępowania. Po czwarte, nie tylko zachowania, ale i normy organizacyjne legitymizują prawo do popełniania błędów. Po piąte wreszcie, normy organizacyjne zawierają innowacje i eksperymentowanie jako podstawy przyznawania nagród⁹². Przełamywanie lęku jest łatwiejsze wtedy, kiedy odbywa się w sympatyzującym środowisku. Budowa zaś takiego środowiska należy do liderów organizacyjnych na każdym szczeblu organizacji. Wymagania w stosunku do liderów obejmują przede wszystkim to, że muszą oni sami uczyć się (i nauczyć się) czegoś nowego.

Wnioski

W obszarze współpracy z partnerami biznesowymi ewolucja myśli idzie w wyraźnym kierunku: zarządzanie wyciekło poza granice korporacji. Korporacje utraciły niegdysiejszy wpływ na zachowanie zasobów, które przyczyniają się do realizacji wskazań kodu genetycznego. Zasoby te bowiem to partnerzy biznesowi, także wyposażeni w zasoby, o których sposobie zastosowania podejmują autonomiczne decyzje. Korporacyjny dostęp do tych zasobów

⁹⁰ Zob. E. H. Schein, *How Can Organizations...*; D. L. Coult, *The Anxiety of Learning...*

⁹¹ Zob. M. F. R. Kets de Vries, *Commentary on the E. Schein Interview*, „Academy of Management Executive” 2003, February, s. 46.

⁹² E. H. Schein, *How Can Organizations...*

uzależniony jest od tego, na ile atrakcyjne są zaproszenia do współpracy, kierowane do autonomicznych partnerów.

Jeden ze sposobów dostępu do zasobów to poddanie partnerów biznesowych korporacyjnej kontroli, przekonanie ich, że korzystne jest dla nich poddanie się zewnętrznej regulacji. W tym wzorze zachowań od partnerów biznesowych oczekuje się, że w stosunku do siebie będą się posługiwali wyznaczonymi celami i ich miernikami. Na tej podstawie stwierdzą, w jakim stopniu zasłużyli na karę lub nagrodę. Skłonność zaś do uzyskania nagrody przyniesie wzrost produktywności, która zamieni się w korporacyjną przewagę konkurencyjną.

Odmienny wzór zachowań to oczekiwanie, że dla partnerów atrakcyjny będzie wzrost poczucia samodzielności, kształtowany i wzmacniany przez relację udzielania pomocy. Oczekiwanie dotyczy dalej zdolności partnerów do samooceny własnej przydatności. Korporacja dostarcza partnerom biznesowym zbioru komunikatów fundamentalnych, które wyznaczają kierunek; partnerzy biznesowi akceptują wspólnie posuwanie się w tym samym kierunku, ale mierniki postępu i droga są indywidualne dla każdego z partnerów. Dla każdego też z nich co innego jest wiedzą, jednakże wspólnota wartości pozwala im wymieniać się wiedzą i układać zasoby, do których mają dostęp, w takie wzory, które umożliwiają przyrost wiedzy.

Rozdział 6. Modele architektury korporacji

Wprowadzenie

Styl architektury organizacji to charakter jej przeznaczenia, tworzywo, z którego została zbudowana, oraz technologie towarzyszące, których używa w działaniu. Przeznaczenie przybierać może dwie skrajne modelowe postacie. Organizacje mogą być – w pierwszym przypadku – przeznaczone całkowicie do określania i realizacji kolejnych celów. W drugim, mogą być przeznaczone do obierania kierunku działania, który wynika z możliwości wytworzonych przez stan otoczenia i stan dostępnych zasobów.

Organizacje przeznaczone do określania i realizacji celów świadomie gromadzą niezbędne do tego zasoby, którymi się posługują podczas wykonywania wytyczonych zadań. Osiągnięcie celu skłania do powtórzenia sukcesu. W modelowej postaci celu i jego realizacji przyjęto założenie, że znane są przyszłe stany otoczenia oraz sposoby nadawania przydatności posiadanym zasobom, a także to, że dokonano doboru zasobów, które efektywnie służą urzeczywistnieniu celu. Założenia te w istocie nie mogą być prawdziwe, a ponadto ewentualna prawdziwość znajduje się całkowicie poza zasięgiem oddziaływania organizacji, gdyż stany przyszłe, a także ilość i stany zasobów określone są przez otoczenie, nie zaś wewnątrz organizacji.

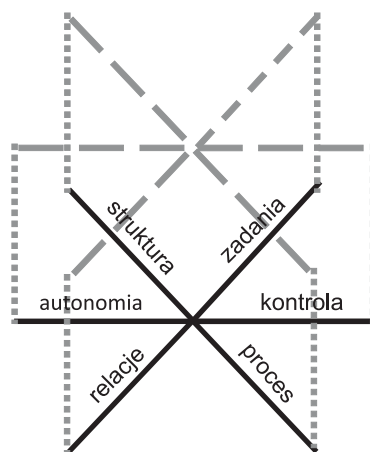
W drugim modelu przyjmuje się odmienne założenia. Organizacje formułują nie cele, ale kierunek działania jako sposób reakcji na wydarzenia zewnętrzne. Organizacyjne zasoby i stany otoczenia są takie, jakie są, a funkcjonowanie polega na umożliwieniu zasobom, które są w dyspozycji firmy, odnalezienie sposobu współfunkcjonowania. Przyjmuje się dalej założenie, że podstawowym zasobem są kompetencje ludzi organizacji, którymi oni się posługują, wobec czego to właściciele kompetencji najlepiej wiedzą, w jaki sposób i w jakiej kombinacji należy ich użyć. Ludzie organizacji zajmują się ustawiczną budową kombinacji i rekombinacji zasobów w jej interesie tak długo, jak długo mają wspólny z nią kierunek, w którym chcą się przemieszczać. W toku funkcjonowania mogą się pojawiać rozmaite kierunki oraz zamierzenia podejmowane we wspólnym interesie; mogą też one być wysoce zmienne.

Technologie towarzyszące dotyczyć mogą obszarów produkcyjnych (na przykład sposób wytwarzania i organizacja produkcji), organizacyjnych (na przykład

logistyka lub rozmieszczenie przestrzenne), społecznych i psychologicznych (na przykład komunikacja marketingowa) oraz informacyjnych (na przykład zastosowanie Internetu w operacjach biznesowych). Cechą charakterystyczną technologii towarzyszących jest to, że umożliwiają zdarzenia, nie zaś to, że je wywołują. Internet nie wywołuje zdarzeń korporacyjnych, on obiektywnie jest i może być jedynie użyty do zaistnienia tych zdarzeń. Kwestia zaś, czy i w jakim zakresie wykorzystane zostaną możliwości technologii, zależy od korporacyjnej decyzji, a ściślej rzecz biorąc od tego, w jakim zakresie jej architektura umożliwia i czyni sensownym zastosowanie technologii. Przypuszczać można, przykładowo, że pojawienie się Internetu jako technologii towarzyszącej w dzisiejszej jej rozwiniętej postaci w otoczeniu Forda lat trzydziestych skutkowałoby zakazem jego użytkowania przez pracowników, po jakimś czasie zakazem użytkowania bez zgody bezpośredniego przełożonego. Technologie towarzyszące wyłącznie kreują możliwości.

Postacie modeli architektury

Budowle korporacyjne powstają wskutek użycia tworzywa organizacyjnego, które powoduje, że ludzie na wiele sposobów gromadzą się w wybranym obszarze przestrzeni, przebywają ze sobą i wspólnie uczestniczą w działalności gospodarczej. Organizacyjnym tworzywem, w tym także korporacyjnym, są: struktura – zadania – kontrola lub odmiana tego samego tworzywa o innych cechach jakościowych: proces – relacje – autonomia (rysunek 6.1).



Rys. 6.1. Przestrzeń architektury
Źródło: opracowanie własne

Za każdym z wyborów rodzaju tworzywa stoją (zwerbalizowane lub nie, ale zawsze rzeczywiste) komunikaty fundamentalne, które skłaniają ludzi korporacji do dokonywanych przez nich wyborów. Obowiązują przy tym zasady, takie jak w procesie komunikacji publicznej: zwerbalizowane komunikaty fundamentalne są mniej istotne od niezwerbalizowanych¹; komunikaty zawierają treści ważne dla odbiorcy i skłaniają go do udziału w komunikacji; komunikaty są weryfikowalnie prawdziwe², a wreszcie treści zawarte w strumieniu komunikatów za dowolny okres są ze sobą spójne³. Przy spełnieniu tych warunków publiczność odczytuje ten komunikat fundamentalny, który jest prawdziwy⁴. Prawdziwe komunikaty fundamentalne określają zaś możliwe sposoby zachowań w korporacyjnej przestrzeni.

Konsekwentne i spójne zastosowanie tworzywa, zgodność jego cech charakterystycznych z przeznaczeniem, a dalej zastosowanie dostępnych technologii towarzyszących – powoduje pojawienie się dwóch skrajnie modelowych stylów korporacyjnej architektury: architektury studni i architektury hologramu. Brak konsekwencji i spójności przeznaczenia, tworzywa i technologii towarzyszących przynosi modele funkcjonowania, które nie należą do żadnego ze stylów.

Struktura naprzeciw procesowi to pierwszy z wyborów tworzywa korporacyjnej budowli. Struktura organizacyjna służy dominacji, sprawowaniu bezosobowej władzy nad zasobami, w tym także ludźmi organizacji w interesie organizacyjnej hierarchii. Proces organizacyjny jest narzędziem komunikacji z klientem w interesie rozwiązania problemów klienta. Oba elementy materiałów konstrukcyjnych odnoszą się do organizacji jako całości, jej generalnego zamysłu, ustanowienia jednego z możliwych punktów widzenia. Wybór rodzaju tworzywa jest zarazem wyborem jednego z możliwych systemów przekonań. Pierwszy z nich streszcza się w tym, że oto my (korporacja) poszukujemy i ustawicznie zmierzamy do zajęcia pozycji dominującej. Drugi streszcza się w tym, że oto my (korporacja) pełnimy służbę na rzecz tych, którzy chcą połączyć swoje zasoby z naszymi w celu rozwiązania swoich problemów. Oba systemy przekonań wzajemnie się wykluczają – przykładowe procedury admini-

¹ D. Stork, A. Sapienza, *Task and Human Message Over the Project Life Cycle: Matching Media to Message*, „Project Management Journal” 1992, vol. 23, s. 44–49; L. E. Penley, E. R. Alexander, I. E. Jernigan, C. I. Henwood, *Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance*, „Journal of Management” 1991, vol. 17, s. 57–76.

² Zob. np. R. L. Bradley, *The Connection Between Public Relations and Competitive Advantage*, „Public Relations Quarterly” 2004, vol. 49, no. 4, s. 7–10.

³ D. Lattimore, O. Baskin, S. T. Heiman, E. L. Toth, J. K. Van Leuven, *Public Relations. The Profession and the Practice*, McGraw-Hill, New York 2004, s. 7, 337, 229.

⁴ J. Elsassner, *Truth Leads to Trust*, „Public Relations Tactics” 2005, vol. 12, no. 9, s. 3.

stracyjne wyłączają możliwość samoorganizacji zasobów. Jednakże konsekwentne wdrożenie wybranej filozofii nie wyklucza i nie ogranicza możliwości wyboru w zakresie pozostałych elementów materiałów konstrukcyjnych (zadania – relacje; kontrola – autonomia).

Zadania naprzeciw relacjom to drugi z wyborów tworzywa korporacyjnej budowli. Zadania służą standaryzacji, zwiększają skuteczność i pozwalają budować modele optymalizacyjne – zakresu, sposobu wykorzystania i logistyki zasobów, oferty produktowej czy korporacyjnej ścieżki rozwojowej. Relacje służą tworzeniu kapitału społecznego poprzez dobrowolny współdział ludzi organizacji – tych, którzy są wewnątrz, i tych, którzy są na zewnątrz korporacyjnych granic, jakkolwiek by owe granice nie były zdefiniowane. Relacje nie optymalizują, one wytwarzają społeczną energię. Oba te elementy materiałów konstrukcyjnych odnoszą się do społecznej strony organizacji – do zespołów i możliwości ich zawiązywania i rozwiązywania, do dziania się korporacyjnych procesów w strefach nieformalnych, do elastycznego dostosowania korporacyjnych zachowań do oczekiwań interesariuszy. Za wyborem rodzaju tworzywa społecznej strony korporacji również stoją dwa skrajne przekonania. Pierwsze z nich zakłada, że hierarchia korporacyjnego kierownictwa jest w stanie określić spójne cele, przetłumaczyć je na zbiory zadań, a następnie opracować i przedstawić plan ich realizacji. Drugie z nich zawiera się w tym, że wielość i złożoność procesów społecznych, a nadto szybkość, z jaką się one realizują, powoduje, że tylko ci, którzy zaangażowani są w bezpośrednie działania, mogą dokonywać sensownych wyborów treści i kierunków tych działań. Oba systemy przekonań wzajemnie się wykluczają – przykładowa jednostronna komunikacja wyłącza możliwość spotkań z obcymi. Jednakże konsekwentne wdrożenie wybranego podejścia nie wyklucza i nie ogranicza możliwości wyboru w zakresie pozostałych składników materiałów konstrukcyjnych (struktura – proces; kontrola – autonomia).

Kontrola naprzeciwko autonomii to trzeci i ostatni z elementów tworzywa korporacyjnej budowli. Kontrola służy uzyskaniu pewności standardów zachowań uczestników korporacyjnych zdarzeń. Służy dalej uzyskaniu pewności przyszłych skutków zdarzeń, kiedy powiązana jest z systemem kar i nagród. Autonomia to dowolność zachowania, możliwość dokonania indywidualnego wyboru, który będzie szanowany, choćby zawierał błąd w dobrej wierze. Służy ona personalizacji podejmowanych działań, napełnianiu ich entuzjazmem, który rozprzestrzeni się na innych ludzi organizacji. Oba te elementy materiałów konstrukcyjnych odnoszą się do ludzi organizacji, do ich osobistych motywacji i wyborów, a potem zaangażowania w korporacyjne zdarzenia. Za wyborem rodzaju tworzywa, który przyciąga pewne typy indywidualności, stoją dwa skrajne przekonania. Pierwsze z nich zakłada, że kontrola i związana z nim

nagroda lub kara zewnętrzna skłania ludzi organizacji do odnajdywania i stosowania założonych wzorców zachowań. Skoro zaś tak, to zakłada dalej, że będą je realizowali w swoim interesie. Drugie z nich zakłada, że ludzie organizacji w naturalny sposób poszukują sensu w gąszczu uwikłania w korporacyjne zasoby i interesy. Oba systemy przekonań wzajemnie się wykluczają – przykładowy system kar i nagród w dyspozycji kierownika wyłącza możliwość samoceny. Jednakże konsekwentne wdrożenie wybranego podejścia nie wyklucza i nie ogranicza możliwości wyboru w zakresie pozostałych składników materiałów konstrukcyjnych (struktura – proces; zadania – relacje).

Pomiędzy skrajnymi stylami architektury mieści się określona liczba modeli, które powstały w wyniku złożenia elementów tworzywa z odmiennych jego kategorii. Dwa skrajne modele to model architektury studni i model architektury hologramu. Pierwszy zbudowany jest całkowicie z elementów pierwszej kategorii, to jest składowych studni: struktura, zadania i kontrola. Składa się z trzech składników tworzywa studni (3S) i nie zawiera ani jednego elementu hologramu (0H). Ten model (styl) to kopia dziewiętnastowiecznych korporacji – w tamtym okresie nie istniały inne idee poza konstruktem: struktura – zadania – kontrola. Drugi ze skrajnych modeli, odwrotnie, zbudowany jest całkowicie z elementów składowych hologramu: proces, relacje i autonomia (3H) i nie zawiera ani jednego elementu studni (0S). To model (styl), który w całości można jeszcze określać jako przyszłościowy, choć jego elementy występują w funkcjonowaniu realnych korporacji, z którego wyłania się konstrukt: proces – relacje – autonomia.

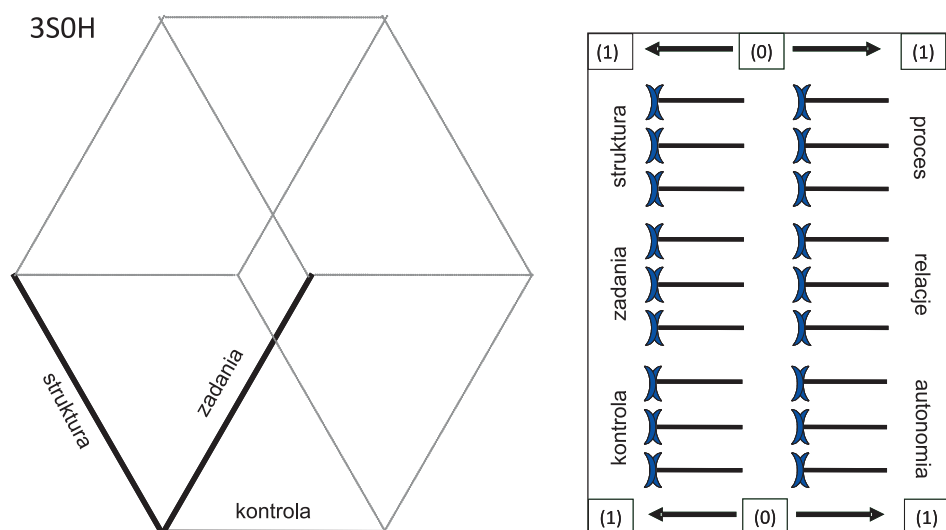
Komplet możliwych złożań elementów przynosi osiem modelowych postaci korporacyjnej architektury, które wypełniają odpowiedni fragment przestrzeni, określony przez każdy z typów architektury:

- architektura studni (3S0H);
- architektura tradycyjna oświecona (2S1H);
- architektura tradycyjna ludzka (2S1H);
- architektura tradycyjnie kliencka (2S1H);
- architektura nowoczesna sztywna (2H1S);
- architektura nowoczesna szybka (2H1S);
- architektura nowoczesna ograniczona (2H1S);
- architektura hologramu (3H0S).

Każdy z modeli korporacyjnej architektury wykorzystywany jest jako sposób realizacji kodu genetycznego korporacji. Każdy z nich odmienną drogą prowadzi do uzyskania nielimitowanych: wielkości, czasu trwania, władzy nad zasobami oraz zakresu działania. Odmienność dróg wynika w istocie z wykorzystania odmiennego zestawu materiałów konstrukcyjnych.

Architektura studni

Model (styl) architektury studni rozpoczyna się od tego, że przeznaczeniem korporacji jest określanie i realizacja celów – uporządkowanej ich struktury, zakresu, kolejności. Temu też podporządkowane są dalsze wybory, które dotyczą tworzywa (rysunek 6.2). W tym stylowym modelu architektury dominuje logika struktury. Głównym kryterium organizacji zasobów jest zatem wcześniej dokonany podział organizacji na części. Każda z nich jest miejscem, wokół którego gromadzone są zasoby, a nadto, każda z nich decyduje o wykorzystaniu zasobów. Oznacza to, że korporacja oddzielona jest od swojego otoczenia zewnętrznego, a każda jej część od pozostałych części grubą granicą. Kontakt z otoczeniem odbywa się za pomocą wyznaczonych posterunków granicznych – wyrażnie wydzielonych miejsc; do ich zadań należy ochrona wewnętrznej integralności: hierarchii strażników, przedstawicieli, koordynatorów, sprzedawców czy kontrolerów.



Rys. 6.2. Architektura studni
Źródło: opracowanie własne

Przykładowym fizycznym przejawem obecności posterunków granicznych jest hala bankowa z licznymi wyspecjalizowanymi stanowiskami. W świecie przekazów elektronicznych obecność posterunków granicznych reprezentowana jest przez komunikat, który klient otrzymuje z ekranu lub przez telefon – ma on dokonać wyboru opcji swojego zachowania przez udzielenie odpowiedzi na

pytanie, do którego posterunku granicznego chce być skierowany. Za obecnością posterunków granicznych, które regulują przepływ zasobów, stoi potrzeba utrzymania porządku w funkcjonowaniu instytucji. Służą temu liczne regulacje, procedury administracyjne, które sprzyjają ochronie wewnętrznej stabilności. Przestrzeganie zasady jednolitego wzorca opisanego administracyjną procedurą wymaga, aby zasoby, które uzyskały aprobatę posterunków granicznych i dostały się do wnętrza organizacji, przejawiały te same wzorce zachowań. W istocie oznacza to dopasowanie zewnętrznych zasobów do wzorców zachowań obowiązujących wewnątrz struktury. Tym samym wymaga się od klientów (wewnętrznych czy zewnętrznych), aby dostosowali swoje zachowania do wewnętrznych norm, aby działali w służbie struktury, aby obsługiwali posterunki graniczne administracyjnych procedur.

Kiedy już ujawniły się cechy struktury, przychodzi czas na regulację funkcjonowania poszczególnych – ograniczonych granicami – części korporacji. Uporządkowana struktura pozwala na budowę rutyny, systemu (hierarchii) powtarzalnych działań niezakłócanych ingerencją zewnętrzną. System powtarzalnych działań powstaje w wyniku opisu czynności lub działań, które składają się na fazy procesu technologicznego. Taki projekt rutyny organizacyjnej pozwala się przekształcić w dyrektywę działania, przekazywane poszczególnym członkom organizacji. Skoro zaś mowa o dyrektywie, to nie wymaga ona komunikacyjnego sprzężenia zwrotnego, komunikacja może być jednostronna. Przykładem takiego postępowania i jego rezultatu jest taśma produkcyjna standardowego wyrobu, podobnie jak taśma kasy supermarketu, ale także korporacyjne centrum komunikacyjne (*call center*), gdzie pracownicy pouczeni dyrektywą wykonują powtarzalne operacje technologiczne. Rutynowe operacje, przekształcone w powtarzalne działania pracownicze, realizowane na podstawie dyrektywy, służą sprawności realizacji produktu w różnej jego postaci, przykładowo: wytworzeniu wyrobu, realizacji operacji sprzedaży lub zwiększeniu częstotliwości wizyt na stronie internetowej. Produkt w każdej z jego odmian znajduje się zawsze w centrum uwagi korporacyjnych działań. Wymagania produktu albo cechy produktu są treścią działania posterunku granicznego, treścią dyrektywy czy treścią kryterium poprawności funkcjonowania.

Założenia, które były podstawą budowy struktury, a potem sposobu korporacyjnego funkcjonowania, wymagają obecności narzędzi sprawowania zgodności funkcjonowania z założonym planem. Filozofia kontroli zakłada, że pozostałe składniki materiałów konstrukcyjnych są bez wad. Logika wymaga, aby dostosować do nich system kontroli, który będzie spełniał rolę koordynatora. Korporacja powołana została do realizacji celu – określonego, mierzalnego i przekształconego w hierarchię celów. Sposobem sprawowania kontroli jest, konsekwentnie, pomiar celu w każdym miejscu, w którym uprzednio go

zdefiniowano. Przykładowo, dział marketingu rozliczany jest z realizacji celu sprzedaży lub udziału w rynku, dział sprzedaży z wolumenu sprzedaży, dział produkcji z realizacji planów produkcji... i tak dalej. Przedtem, zgodnie z logiką rutyny, porządku i stabilności, zdefiniowane zostały normy zachowań, w tym także zachowań produkcyjnych. Drugim systemem mierników, obok pomiaru celu, staje się pomiar efektywności wykorzystania zasobów w różnych ich postaciach i miejscach zastosowania. Jest w tym nieodrzucałna logika. Skoro zgromadzono zasoby zgodnie z założonym procesem technologicznym, skoro ten proces służy realizacji celu i skoro zasoby wykorzystywane są w interesie realizacji celu – logika wskazuje, że pomiar stopnia realizacji celu połączony z pomiarem efektywności wykorzystania zasobów wskażą, w jaki sposób ludzie, którzy (jako zasób) posługują się zasobami, przyczyniają się do powodzenia organizacji. Przychodzi wtedy pora na ostatni fragment tworzący korporacyjnej architektury, udzielanie (poszukiwanie) akceptacji tym, którzy w korporacyjnych działaniach uczestniczą. Stoi za tym system kar i nagród, powszechnie znany i rutynowo stosowany w każdym miejscu korporacyjnej działalności.

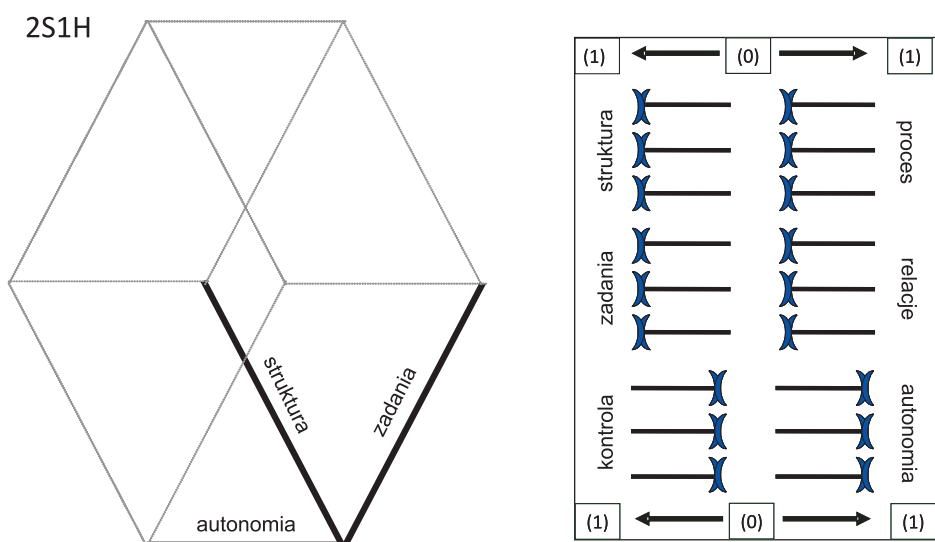
Architektura studni w przedstawionej postaci skłania do pewnych typów zachowań i zniechęca do innych. W architekturze studni jest miejsce na niepodważalną wiarę w profesjonalizm architekta. Jest miejsce na posuwanie się w korporacyjnej budowlę wewnątrz poszczególnych studni, jest też miejsce na nabywanie biegłości w realizacji wybranego zakresu operacji. W architekturze studni nie ma miejsca na przemieszczanie się pomiędzy studniami, nie ma miejsca dla klienta wewnątrz granic, a więc nie ma też miejsca na klienckie kryteria efektywności – wszystko pochodzi z wnętrza struktury. General Electric w Hawthorne, w którym grupa Mayo prowadziła badania, przedstawia się jako korporacja o architekturze studni⁵. Podobnie prezentuje się korporacja Forda pod rządami Forda⁶. We współczesnym świecie dziewiętnastowieczne korporacje o architekturze studni też mają się dobrze, o czym wie każdy pracownik i każdy klient telewizji n. Jakiegokolwiek technologie towarzyszące – dynamiki grupy w systemie społecznym, zarządzanie relacjami z klientem czy przetwarzanie informacji – mogą być wykorzystane jedynie w interesie konstrukcji powstałej z określonych składników materiałów konstrukcyjnych (struktura, zadania, kontrola); muszą jej być podporządkowane, nie zaś ją zmieniać. Architektura studni w postaci dziewiętnastowiecznego stylu architektury jest relatywnie trwała – trwa tak długo, jak długo zmiany w otoczeniu nie wykażą, że jest dysfunkcjonalna.

⁵ E. Mayo, *Hawthorne and the Western Electric Company*, [w:] D. S. Pugh (ed.), *Organization Theory*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex, England 1971, s. 215–229.

⁶ H. Ford, *My Life and Work*, CreateSpace, New York 2011, chapter 6, 7, s. 43–57.

Architektura tradycyjna oświecona

Przeznaczeniem korporacji o modelu tradycyjnym oświeconym jest wyznaczanie i realizacja celów. Założeniem jest oparcie korporacyjnego porządku na strukturze. W funkcjonowanie organizacji wbudowano hierarchię, która charakteryzuje się wielością posterunków granicznych, ustalonym porządkiem zapewnionym przez liczne procedury administracyjne oraz oczekiwaną stabilnością wyrażaną przez dopasowanie zachowań klientów (wewnętrznych i zewnętrznych) do wnętrza poszczególnych fragmentów korporacji (rysunek 6.3).



Rys. 6.3. Architektura tradycyjna oświecona
Źródło: opracowanie własne

Struktura i związany z nią podział pracy zachęcają do sporządzenia projektu korporacyjnej rutyny. Jej cechami są powtarzalność zadań i posługiwanie się dyrektywą. Towarzyszą im jednostronna komunikacja, koncentracja na produkcji oraz skłonność do postrzegania sukcesu przez pryzmat osiągniętych rezultatów.

Różnica pomiędzy poprzednim modelem to jest architekturą studni, a jego odmianą, modelem tradycyjnym oświeconym wynika z konstatacji, że kontrola, sprawowana w postaci celu, normy do niego przypisanej i akceptacji lub odrzuceniu wyniku, ogranicza przydatność dla korporacyjnych celów zasobów, którymi są ludzie. W szczególności, taki sposób sprawowania kontroli ogranicza wykorzystanie przez nich zasobów własnego intelektu w interesie korporacyj-

nych celów. Z tej konstatacji pochodzi odmiana w sposobach sprawowania kontroli. Przede wszystkim zmianie ulega przedmiot kontroli – cel obłożony miernikami celu, zamienia się w sposób postępowania, opisany miernikami postępu. Ponadto, wiedza i zastosowanie wiedzy zajmują miejsce zdania wyrażonego przez przełożonego. Demonstracją tej zasady staje się odmienny sposób prowadzenia oceny pracowniczej. Kary i nagrody, udzielane pracownikowi, zawierały komunikat, czy akceptowany jest uzyskany przez niego stopień wypełnienia normy. W modelu tradycyjnym oświeconym każdy z członków organizacji (pracowników korporacji) dokonuje samooceny na podstawie znanych kryteriów (o których, nadal, dowiedział się w postaci jednostronnej komunikacji). Podstawą zaś do samooceny jest system wartości, którego demonstracją jest formalny jego zapis.

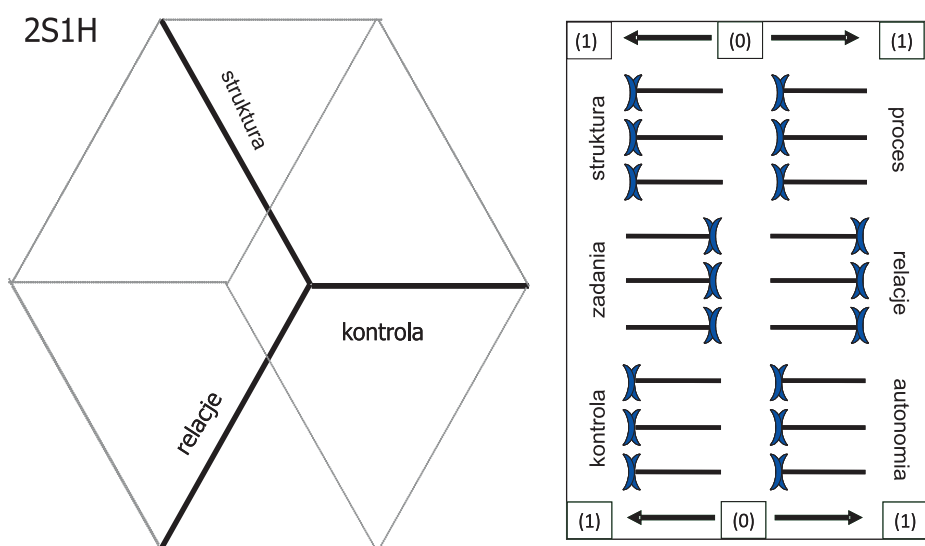
Przy innych elementach bez zmian model architektury tradycyjnej oświeconej otwiera odmienne możliwości zachowań, a niektóre zamyka. W tym modelu, ze względu na wprowadzony element samooceny, nie można uczestniczyć w życiu korporacji bez osobistego zaangażowania, co najmniej w postaci zrozumienia jej celów i własnych zadań, które z celów wynikają. Z tych samych powodów, a nadto z powodu przyznanego zakresu autonomii, korporacyjne systemy kontroli nie mogą pozostać bezosobowe; muszą się liczyć ze zdaniem ocenianego i jego poczuciem samodzielności.

Architektura tradycyjna oświecona obecna jest w korporacjach, które w relatywnie stabilnym otoczeniu muszą dokonywać zmian. Taką architekturą posługują się, przykładowo, korporacje produkcyjne, których produkty wymagają częstej modyfikacji. W odpowiedzi na to, korporacja staje się budowlą, która gromadzi kolekcję osobowości o dużym stopniu autonomii. Autonomia gwarantuje skłonności do zachowań twórczych, które jednak podejmowane są w ramach obowiązującej struktury i w zgodzie z hierarchią zadań nakładanych na poszczególne fragmenty organizacji. Przykładowo, w firmie Elly-Lilly, listy kandydatów do zajmowania pozycji liderów tworzone są tak, że ocenia się potencjał rozwojowy pracownika. Ocena zaś potencjału odbywa się na podstawie oceny zdarzeń planowanych i podejmowanych przez pracowników samodzielnie. Pracownicy decydują o tym, jakie działania podejmują na drodze własnego rozwoju oraz jakie chcą stosować miary postępu – pod warunkiem, że ich wybory zgodne są z logiką struktury i nie naruszają zadanej hierarchii zadań⁷.

⁷ J. A. Conger, F. M. Fulmer, *Developing Your Leadership Pipeline*, „Harvard Business Review” 2003, December, s. 76–84.

Architektura tradycyjna ludzka

Model tradycyjny ludzki nie odbiega od modelu architektury studni z punktu widzenia struktury i kontroli. W korporacji obowiązuje logika struktury: postępniki graniczne, które tworzą hierarchię, liczne procedury organizacyjne, które zapewniają porządek, oraz dopasowanie zasobów do utrwalonego sposobu funkcjonowania w interesie stabilności. Kontrola, wzorem architektury studni, funkcjonuje w schemacie cel, norma i akceptacja, a jej demonstracją jest stosowanie mierników celu i produktywności oraz systemu kar i nagród.



Rys. 6.4. Architektura tradycyjna ludzka
Źródło: opracowanie własne

Odmienne jednak traktowany jest trzeci z elementów tworzących architekturę. Oto zadania zastępuje się relacjami (rysunek 6.4). Ten sposób podejścia wynika z konstatacji, że sprawowana centralnie koordynacja funkcjonowania nie przynosi oczekiwanych rezultatów. W szczególności dotyczy to sposobu określania i dystrybucji zadań organizacyjnych. W sytuacji, kiedy zadania są tworzywem architektury, konieczna jest rutyna, dyrektywa i produkt. Ich demonstracjami są powtarzalność działań, jednostronna komunikacja i koncentracja na rezultacie podejmowanych działań. Kiedy jednak materiał konstruk-

cyjny zmienić w relacje, w życiu społecznym korporacji pojawiają się interesy reprezentowane przez poszczególne grupy interesariuszy, a w ślad za tym ich spotkania i reakcje wywołane przez komunikacyjne sprzężenia zwrotne. Demonstracją zmiany zadań w relacje stanie się obecność poszanowania odmienności, które, konsekwentnie, uzyskuje przyzwolenie na okazywanie emocji związanych ze współdziałaniem w grupie społecznej. Towarzyszy temu przyzwolenie na swobodne przekraczanie granic wewnątrz organizacji – uprawnienie do bezpośredniego dostępu do każdego z członków organizacji w kwestiach, które nie naruszają hierarchii, porządku i stabilności.

Odmiana jednego z elementów tworzywa architektury skutkuje wprowadzeniem do funkcjonowania korporacji mechanizmu wzajemnych uzgodnień i wzajemnego poszanowania. Ponadto, z punktu widzenia uczestników organizacji, tworzy przestrzeń społeczną, którą sami wypełniają, w interesie zaspokajania własnych potrzeb. Na straży realizacji przeznaczenia organizacji, którym nadal jest określanie i realizacja celów, stoją struktura i kontrola.

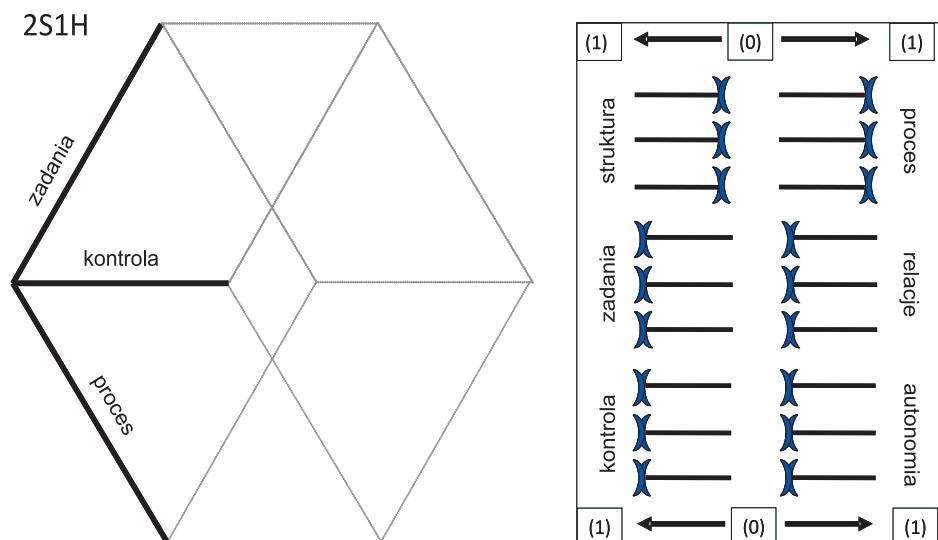
Takim modelem architektury posługują się korporacje, które funkcjonują (jak poprzednio) w relatywnie ustabilizowanym otoczeniu. Korporacje te charakteryzują się ponadto względnie ustabilizowaną ofertą produktową i względnie ustabilizowanym zbiorem klientów, optymalnie – instytucjonalnych. W takich korporacjach projekty produktów nie wymagają częstych modyfikacji, ale same produkty takiej modyfikacji wymagają. W odpowiedzi na to, organizacja jest budowlą, która gromadzi wykonawców, a następnie skłania ich do komunikacji i wspólnoty działania. Potrzeba budowy relacji gwarantuje synergę posiadanych zasobów, struktura i kontrola stoją na straży organizacyjnej integralności i tożsamości. Przykładem korporacji o takiej architekturze jest Boeing, producent samolotów. Zasada funkcjonowania samolotów nie ulega zmianie, ale każda pojedyncza maszyna dostosowana jest do cech specyficznych klienta, z którym trzeba prowadzić negocjacje, a ich skutki przenosić do wnętrza korporacji⁸.

Architektura tradycyjna kliencka

W modelu tradycyjnie klienckim obowiązują zadania: rutyna, dyrektywy i produkt, a za nimi powtarzalność działań, jednostronna komunikacja oraz rezultat w centrum oczekiwań. Obowiązuje też kontrola: cel, norma, akceptacja w postaci systemu mierników celów i produktywności, którym towarzyszy system kar i nagród (rysunek 6.5). To tworzywo architektury studni.

⁸ A. M. Bailey, *Thoughts on Building a House for Diversity*, „Vital Speeches of the Day” 2000, vol. 66, no. 13, s. 140–143.

Każdy z materiałów konstrukcyjnych, który co do istoty jest różny od pozostałych, zostawia swój ślad w architekturze. Autonomia w otoczeniu struktury i zadań, podobnie jak relacje w towarzystwie struktury i kontroli, wywołują zmiany w sposobie funkcjonowania; to za każdym razem odmienna budowla



Rys. 6.5. Architektura tradycyjna kliencka
Źródło: opracowanie własne

i odmienne w niej repertuary zachowań. W przypadku zadań i kontroli, którym towarzyszą procesy organizacyjne, budowla jest także specyficzna. Proces, jako narzędzie regulacji dostawy dla klienta w miejsce struktury, stawia klienta (wewnętrznego czy zewnętrznego) w centrum uwagi. Miejsce hierarchii, porządku i stabilności zajmują teraz problemy klienta, sekwencja zdarzeń (ścieżka rozwiązania problemu) oraz dynamika. Klient stawia przed organizacją problem i oczekuje jego rozwiązania. W logice procesu organizacyjnego oznacza to potrzebę koncentracji na sekwencji zdarzeń, które mają doprowadzić do rozwiązania problemu klienta, a w epoce masowej indywidualizacji pojawić się też musi dynamika reorganizacji zasobów organizacyjnych, która umożliwi rozwiązanie zróżnicowanych problemów wielu klientów. Zorientowanie na klienta i jego problem demonstrowane jest przez to, że każdy klient (odbiorca) jest osobiście znany wytwórcy i nie jawi się jako element masowego rynku. Koncentracja na sekwencji zdarzeń, które doprowadzą do rozwiązania problemu klienta, skutkuje samoorganizacją zespołów, które w toku rozwiązywania

problemu klienta dokonują ustawicznej rekonfiguracji dostępnych im zasobów. W ślad za tym idzie dynamika zdarzeń, która wynika z konieczności przystosowania kombinacji zasobów do potrzeb konkretnego klienta. Demonstracją tej cechy organizacyjnej jest wielokompetencyjność uczestników organizacji, która podtrzymuje plastyczność zasobów.

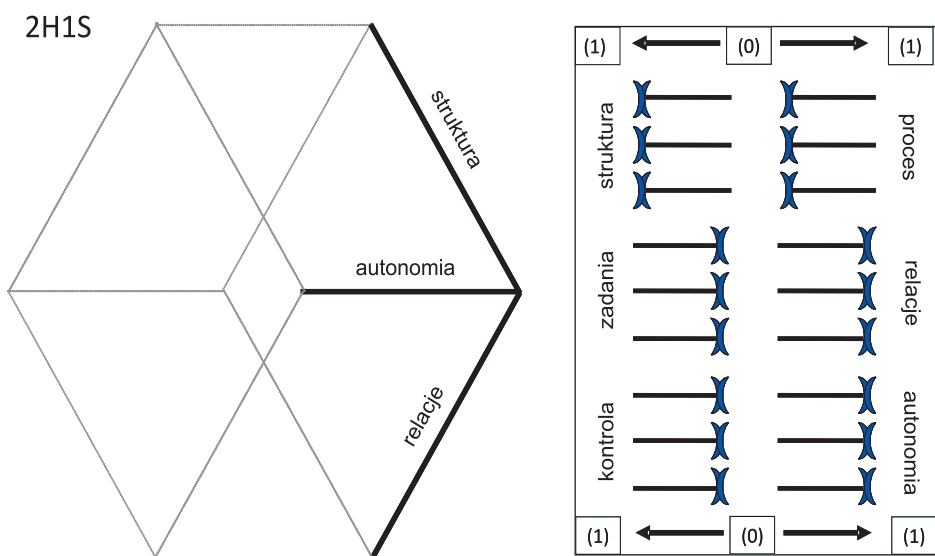
Architektura tradycyjnie kliencka pojawia się w korporacjach, które funkcjonują w relatywnie zmiennym otoczeniu, w szczególności tam, gdzie występuje wiele wariantów oczekiwań klientów. Posługują się nim firmy, które mają względnie ustabilizowaną gamę produktów, względnie dużą skalę dostaw oraz relatywnie trwałe segmenty klientów. W takich warunkach organizacja jest budowlą, która realizuje kilka typów procesów organizacyjnych, przetłumaczonych na zadania i nadzorowanych w trybie kontroli zachowań uczestników tych procesów. Proces organizacyjny pełni rolę struktury organizacyjnej, choć dokonuje tego odmiennymi sposobami. Tak prowadzony proces organizacyjny pozwala na utrzymanie kontaktów z klientem, zaś zadania wewnątrz segmentów i kontrola na poziomie indywidualnym stoją na straży organizacyjnej integralności i tożsamości. W istocie bowiem budowla ta nie potrzebuje autonomii i relacji; potrzebuje sprawności w kontaktach z klientem. Przykładem tego modelu architektury korporacyjnej jest Procter & Gamble, gdzie przebudowano procesy organizacyjne w taki sposób, aby zaczynały się od problemu klienta⁹.

Architektura nowoczesna sztywna

Nowoczesność objawia się w porzucaniu założeń, które znalazły się u podstaw modelu architektury studni. W otoczeniu biznesowym nastąpiły zmiany – rozważania nad zarządzaniem w globalnych korporacjach przesuwają się od konkretnego do abstrakcji, w tym, między innymi, od produktu do jego idei, od zaangażowania czasu i sprawności fizycznej pracownika do jego wiedzy i intelektu, od zaspokajania potrzeb klienta do rozwiązywania jego problemów. Tradycyjne materiały konstrukcyjne: struktura – zadanie – kontrola, ustępują miejsca współczesnym: proces – relacje – autonomia. Modele korporacyjne określane jako nowoczesne posługują się odmiennym tworzywem.

⁹ P. Sellers, *P&G: Teaching an Old Dog New Tricks*, „Fortune” 2004, vol. 149, no. 11, s. 166–180; G. Colvin, *Selling P&G*, „Fortune” 2007, vol. 156, no. 6, s. 163–169.

Model architektury nowoczesnej sztywnej składa się z tworzywa, którym jest nadal struktura, ale w towarzystwie relacji oraz autonomii (rysunek 6.6). Tworzywo w postaci relacji kreuje organizację dla ludzi, którzy ujawniają swoje interesy i szanują swoje indywidualne punkty widzenia; spotykają się w sensie komunikacyjnym w trybie bezpośredniego do siebie dostępu i reagują na uzyskane komunikaty przez ujawnianie swoich emocji – budują relacje, które umożliwiają istnienie i rozwój społeczności. Tworzywo w postaci autonomii



Rys. 6.6. Architektura nowoczesna sztywna
Źródło: opracowanie własne

tworzy organizację, w której wszyscy przemieszczają się w przyjętym kierunku, co jest miarą postępu; posługują się wiedzą do określania swojej przydatności i dokonują samooceny własnej przydatności, a wreszcie wyznają wartości, które potrafią nazwać i skonkretyzować. Każdy z ludzi organizacji może w takim zakresie zachowywać się autonomicznie. Oba te rodzaje tworzywa połączone razem składają się na organizację pełną osobowości, które ze sobą współpracują. Ograniczeniem w rozwoju – organizacji i jej ludzi – jest sposób koordynacji działań za pośrednictwem struktury. Nadal utrzymuje ona hierarchię, porządek i stabilność. Czyni to jednak w sytuacji rezygnacji z kontroli nad wzorcami zachowań zasobów ze względu na nadaną im, odmiennym tworzywem, plastyczność. Nie sprawuje zatem kontroli w sensie sprawczym, sprawuje ją

w sensie sprawozdawczym – posterunki graniczne, procedury administracyjne oraz dopasowanie do nich zasobów znajduje swoje odzwierciedlenie w biurokratycznym sprawozdaniu. Struktura nie ingeruje bezpośrednio w funkcjonowanie – zachowuje sobie jednak możliwość ingerencji. Bardziej zaś istotne jest to, że procesy organizacyjne nie zastąpiły struktury, struktura pełni obowiązki procesów albo – udaje procesy. Prowadzone w interesie struktury sprawozdawcze procedury biurokratyczne czynią jednak organizację sztywną; jej dobre odpowiedzi na wyzwania otoczenia są opóźnione z powodu strukturalnej potencjalizacji władzy.

Na taki model architektury mogą sobie pozwolić korporacje, które zajmują względnie wysoką, jeśli nie dominującą pozycję w sektorze o wysokim zapotrzebowaniu na wiedzę. Dominująca pozycja i dostawa wiedzy pozwalają na zachowanie postawy wyższości nad klientem. W takich warunkach korporacja jest budowlą, która produkować może wiodące na rynku produkty z wykorzystaniem zbiorowego zasobu wiedzy ludzi organizacji – wykorzystują ją przez duży stopień autonomii działań zorganizowanych w sprawny proces społeczny. Struktura funkcjonuje w istocie jako reprezentacja ograniczeń, które napływają z otoczenia. Budowla kreuje wysoki stopień twórczości (autonomia – relacje) bez nieodpowiedzialnych zachowań (struktura). Przykładem zastosowania tego rodzaju architektury są firmy farmaceutyczne oraz inne, podobne do dawnego IBM-u, o dużym komponencie wiedzy eksperckiej¹⁰.

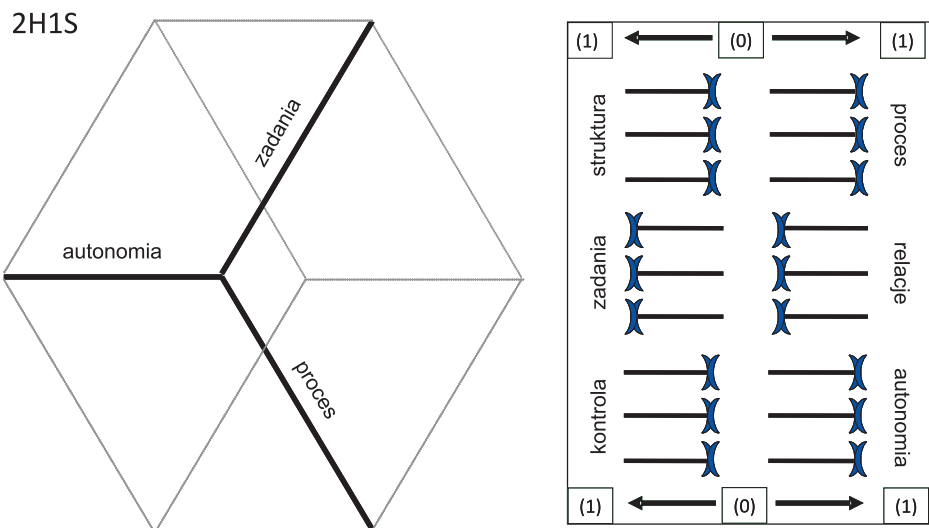
Architektura nowoczesna szybka

Model architektury nowoczesnej szybkiej składa się z tworzywa konstrukcyjnego w postaci procesu organizacyjnego oraz autonomii ludzi organizacji, którym towarzyszą zadania (rysunek 6.7).

Proces organizacyjny, jego realizacja, wymusza zorientowanie na sekwencję zdarzeń, które prowadzą do rozwiązania (rozwiązywania) problemu (problemów) klienta (klientów) poprzez samoorganizację zespołów i – w ślad za tym – zasobów, którymi zespoły się posługują. Materiał konstrukcyjny skłania do dynamiki działań organizacyjnych, które wymagają wielokompetencyjności. Z tak utworzoną przestrzenią współgra autonomia ludzi organizacji. Przeznaczenia organizacji określone jako kierunek, w którym się ona posuwa, wymaga stosowania mierników postępu. Potrzeba ustawicznego umieszczania wiedzy w produkcji wywołuje potrzebę samooceny rezultatów, wspólnie wyznawane wartości ułatwiają przemieszczanie się w kierunku wyznaczonym przez zbiór komunikatów fundamentalnych.

¹⁰ M. Hammer, *The Superficient Company*, „Harvard Business Review” 2001, September, s. 86.

Tradycyjnym w tej konstrukcji tworzywem są zadania. Autonomiczni ludzie organizacji umieszczeni są w studniach organizacyjnych i tam, wewnątrz nich, realizują procesy z samodzielnym wykorzystaniem wiedzy. Relacje pomiędzy poszczególnymi fragmentami budowli regulowane są zbiorem zadań, które każda z części korporacji realizuje oddzielnie. Dzieje się to przez korporacyjne rutyny, dyrektywy i zbiór cenionych produktów. Istnieje, konsekwentnie, powtarzalność działań, jednostronna komunikacja oraz duma z wytworzonego produktu.



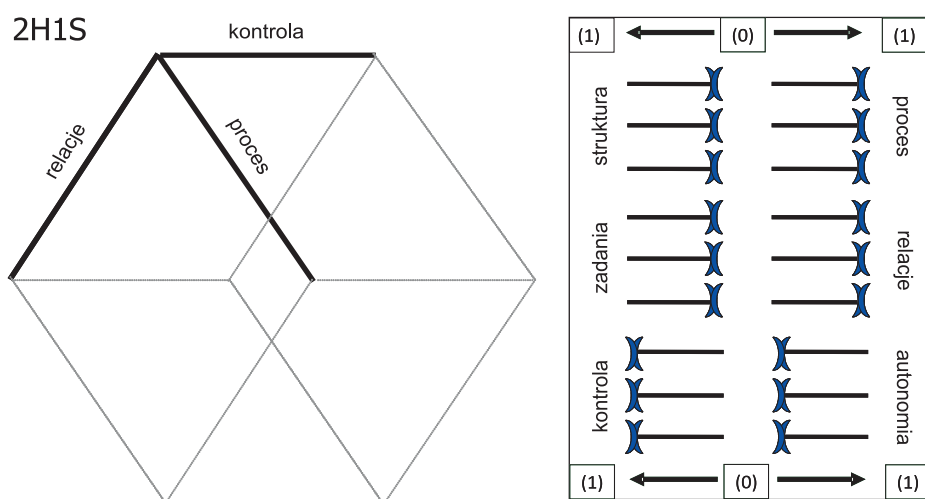
Rys. 6.7. Architektura nowoczesna szybka
Źródło: opracowanie własne

Modelem architektury nowoczesnej szybkiej posługują się korporacje, którym przyszło funkcjonować we względnie niestabilnym otoczeniu. Gromadzą one relatywnie uniwersalne zasoby, które można wykorzystać w różnorodnych branżach, produktach lub technologiach. Model ten przydatny jest dla korporacji, które wytwarzają produkty o względnie wysokim stopniu standaryzacji w sensie intelektualnym i fizycznym. Korporacje te to budowle, które dostarczać (wytwarzać) mogą produkty powszechnego użytku z komponentem stosunkowo wysokiej technologii. W takich korporacjach względnie uniwersalne zasoby przesuwane są w miejsca, w których będą używane. Ustawiczna relokacja zasobów możliwa jest dzięki materiałom konstrukcyjnym w postaci zadań, natomiast twórcze i sprawne wykorzystanie zasobów możliwe jest dzięki kontroli klanowej i bliskim kontaktom z klientem. Budowla funkcjonuje podobnie nieco do systemu nerwowego, który przesuwa zasoby (uniwersalne neuro-

ny) w zależności od zadań, które stoją przed poszczególnymi częściami korporacji. Budowla jest użytkowana przez firmy produktów elektronicznych, częściowo też firmy motoryzacyjne, gdzie zmienność produktów i ich modeli jest relatywnie wysoka, ale wykonywane czynności są monotonnie jednolite. Takim modelem architektury posługuje się Reuters – uniwersalnym zasobem są informacje, które wykorzystywane są w twórczy sposób dla potrzeb rozwiązywania problemów klienta, ale przetwarzanie informacji poddane jest rutynowym administracyjnym procesom – ze względu na zawartość informacji oraz skutki, jakie przynieść może ich ujawnienie¹¹.

Architektura nowoczesna ograniczona

Model architektury nowoczesnej ograniczonej składa się z materiałów konstrukcyjnych w postaci procesu organizacyjnego oraz relacji między ludźmi organizacji, którym towarzyszy, jako trzeci element, kontrola (rysunek 6.8).



Rys. 6.8. Architektura nowoczesna ograniczona

Źródło: opracowanie własne

Proces to szybkość, a relacje to możliwość tworzenia kapitału społecznego. Komunikacja z klientem i mechanizm tworzenia kapitału społecznego są oznakami otwarcia na sygnały z otoczenia i zachętą do dostosowania. Firma

¹¹ A. Kover, *Why the Net Could Be Bad News for Bloomberg*, „Fortune” 1998, vol. 138, s. 220–222.

rozwiązuje problemy klienta, z którym ludzie organizacji prowadzą komunikację, zasoby dostosowują się do sekwencji zdarzeń na drodze rozwiązywania problemów klienta poprzez samoorganizację zespołów i używanych przez nie zasobów, zespoły i zasoby zdobywają nowe zdolności organizacyjne utkane z wielości kompetencji. Ludzie organizacji mają świadomość swoich interesów i wyrażnie je artykułują, tworzą kapitał społeczny przez częste spotkania z różnorodnymi gronami, wyrażają przy tym swoje emocje i dostosowują do nich treść podejmowanych działań.

Ograniczenia zawierają się w sposobie sprawowania kontroli. Firma uznaje, że jej przeznaczeniem jest formułowanie i realizacja celów, które wymagają akceptacji wyrażonej przez system kar i nagród administrowany przez przełożonych, którzy oceniają produktywność pracowników w zgodzie z zadanymi normami. Tym samym korporacja staje się działającą maszyną bez zaufania. Kapitał społeczny tworzony pośród ludzkich działań ograniczony jest akceptacją (lub brakiem akceptacji) kierownictwa.

Takim modelem korporacyjnej architektury posługują się firmy, które funkcjonują w otoczeniu zróżnicowanym wielością klientów, rynków i produktów. Firmy te gromadzą zróżnicowane zasoby, ale charakteryzują się wyrażnie identyfikowalnymi zdolnościami organizacyjnymi. Model przydatny w organizacjach, które mają określone cele i przypisane do nich miary produktywności. Bliskie kontakty w klientem oraz zdeponowany u klientów kapitał społeczny pozwalają im na wysoki stopień nowoczesności produktów i rozwiązań organizacyjnych. Organizacja jest budowlą, która z łatwością tworzy nowe zastosowania produktów – w szczególności niematerialnych – względnie wysokiej technologii. Kontrola dotyczy zachowań pracowniczych i ich zgodności z zadanymi normami materialnymi lub niematerialnymi. Niekiedy ma to na celu ograniczenie braku akceptacji typów zachowań, które ludzie organizacji mogliby traktować jako nieetyczne. Modelem nowoczesnym ograniczonym posługują się, przykładowo, GE w obszarach, w których usługi przeważają nad produkcją¹² oraz Google¹³.

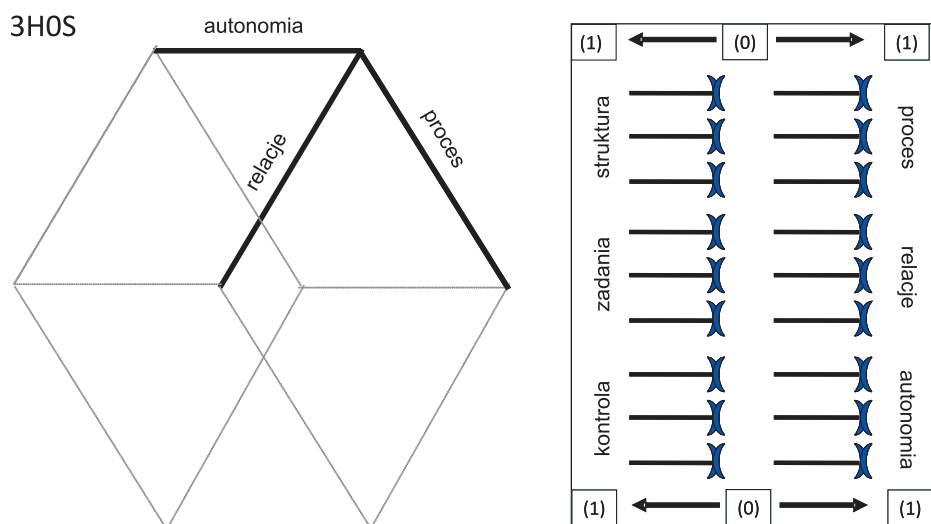
Architektura hologramu

Model (styl) architektury hologramu rozpoczyna się od tego, że przeznaczeniem korporacji jest posuwanie się w kierunku wyznaczonym przez zbiór komunikatów fundamentalnych (rysunek 6.9).

¹² *The House that Jack Built*, „Economist” 1999, 18 September, s. 23–26.

¹³ L. M. Weiss, M. M. Capozzi, L. Prusak, *Learning from the Internet Giants*, „MIT Sloan Management Review” 2004, summer, s. 79–84.

Źródłem ich treści są interesariusze korporacji. Komunikaty są zmienne w czasie, bo powstają i podlegają modyfikacji w wyniku uzgodnień, które podejmują interesariusze w toku analizy interesów triady. Komunikaty fundamentalne zachęcają potencjalnych uczestników korporacyjnych zdarzeń, aby byli tych zdarzeń inicjatorami i animatorami. Te same komunikaty, z równą mocą, zniechęcają tych, dla których ich treść nie jest atrakcyjna. Komunikaty fundamentalne określają drogę, kierunek posuwania się, ale sposoby realizacji ich treści pozostają w obszarze autonomicznych decyzji zgromadzonych wokół komunikatu fundamentalnego uczestników zdarzeń. Wyjawienie bowiem zainteresowania realizacją treści komunikatu fundamentalnego staje się podstawą pojawienia się relacji budowanych przez ludzi o wspólnych interesach.



Rys. 6.9. Architektura hologramu

Źródło: opracowanie własne

Komunikaty fundamentalne są korporacyjnym zasobem w tym sensie, że opisują kierunki możliwej aktywności i zachęcają do włączenia się w korporacyjną aktywność. Wokół komunikatów gromadzą się ludzie wraz z zasobami, którymi dysponują, aby dokonać uzgodnień rodzajów działań, jakie wspólnie podejmą, aby – w zgodzie z akceptowanym komunikatem fundamentalnym – rozwiązać swoje problemy. W architekturze hologramu każdy jej fragment zawiera w sobie projekt całości. Komunikaty fundamentalne jako powody podejmowania aktywności taką właśnie rolę pełnią; różne rodzaje aktywności, podejmowane w dowolnym miejscu korporacyjnych relacji, dzieją się wokół

tych samych idei (wartości). Tym samym, węzły korporacyjnej aktywności powstają wokół idei (poszukiwania rozwiązań problemów), nie zaś wokół z góry zaplanowanej organizacji zasobów – na przykład z góry zaplanowanej struktury. Od momentu, kiedy węzłami działań są idee, w korporacyjnym funkcjonowaniu zaczyna dominować logika procesu.

Dominacja logiki procesu wynika także z innych źródeł. Po pierwsze, komunikat fundamentalny przyciąga rozproszonych w przestrzeni interesariuszy swoją (dla nich) atrakcyjnością. Aktywni interesariusze wyłonili się z otoczenia (wraz ze swoimi kompetencjami) jako korporacyjne zasoby o jednolitej skłonności do współdziałania w rozwiązywaniu swoich problemów. Choć więc nadal w rozproszeniu, interesariusze poznają się nawzajem jako strony współdziałania, które służy uzyskaniu rozwiązania problemów. Po drugie, logika procesu wymaga wzajemnej komunikacji i uzgodnień sposobu połączenia rozproszonych zasobów, który przyczyni się do rozwiązania problemów wszystkich potencjalnie zainteresowanych. Uzgodnienia dotyczyć muszą kolejności (sekwencja) i zakresu zastosowania zasobów każdej ze współdziałających stron. W drodze do tego stanu interesariusze dokonać muszą rozpoznania wartości wkładu własnego i innych, a także uwiarygodnienia partnerów wspólnego działania (znany odbiorca dostawy). Po trzecie, wielostronne uzgodnienia wymagają obecności technologii bezpośrednich połączeń i zdolności do jej użytkowania, to zaś uniemożliwia narzucanie decyzji, zdania czy choćby punktu widzenia każdej ze stron komunikacji z osobna. W wyniku każdego z tych zdarzeń łącznie i wszystkich naraz pojawia się potrzeba bliskości w przestrzeni i związane z tym potrzeby: budowy relacji, ujawniania poczucia samodzielności i, w ślad za tym, potrzeba autonomii w służbie rozwiązania własnych problemów. Komunikaty fundamentalne, choć zmienne, są relatywnie trwałym elementem architektury hologramu. Uczestnictwo interesariuszy w korporacyjnych zdarzeniach jest, dla odmiany, relatywnie mało trwałe. Ludzie wraz z posiadanymi zasobami wypełniają korporacyjną budowlę przez tak długo, jak długo leży to w ich interesie. Zmienność sytuacji życiowych, potrzeb, odczuć i problemów powoduje dynamikę korporacyjnych zasobów: ludzie wraz z zasobami przychodzą i odchodzą, czynią nowe uzgodnienia i na nowo układają znaczące wzory zasobów. W korporacji o architekturze hologramu przebiegają dynamiczne procesy, samoorganizacja zasobów jest efektywna, a korporacja przesuwa się w założonym kierunku. Wszystko to jednak pod warunkiem, że komunikaty fundamentalne są atrakcyjne dla interesariuszy, którzy masowo gromadzą swoją skłonność do podjęcia działań (redundancja). Masowy charakter procesów uruchamia bowiem mechanizmy samoregulacyjne, umożliwia symulację wiecznie otwartego rynku. Tym samym jednak – architektura hologramu technologii towarzyszących w zakresie przetwarzania informacji – albo inaczej, korporacyj-

ne funkcjonowanie w architekturze hologramu wymaga technologii, która w masowej skali umożliwia bezpośrednie połączenia pomiędzy interesariuszami.

Wraz z postępowaniem zgodnym z logiką procesu kształtują się relacje pomiędzy uczestnikami korporacyjnych zdarzeń. Przede wszystkim każdy z nich ujawnił swoje interesy i przyjął do wiadomości interesy pozostałych uczestników, a czyniąc to, wykazał kompetencje emocjonalne poprzez wyrażenie zgody na negocjacje i konsensus w zakresie oceny i akceptacji interesów własnych i interesów innych. Zastosowanie kompetencji emocjonalnych nastąpiło w przestrzeni, w której należało zbliżyć się emocjonalnie do nieznanym sobie ludzi (spotkanie z obcymi) i wykazać przy tym akceptowalne dla innych reakcje poprzez użycie kompetencji komunikacyjnych.

Udział w korporacyjnych zdarzeniach, ujawnienie zasobów i skłonności do posługiwania się nimi oraz wycofanie się z aktywności czy też dokonanie w sobie zmiany, która umożliwi dalszy udział, to decyzje, które ustawicznie i dynamicznie podejmują uczestnicy korporacyjnych zdarzeń. W architekturze hologramu, to oni, uczestnicy zdarzeń, podejmują autonomiczne decyzje, a potem poddają je ustawicznej rynkowej wersyfikacji. Uczestnicy zdarzeń samodzielnie oceniają postęp, który uzyskali na drodze, która prowadzi do rozwiązywania ich (zmiennych) problemów. Posługują się do tego własną wiedzą. Wiedza, po pierwsze, pozwala im odnaleźć te węzły zdarzeń, w których działanie okaże się przydatne. Po drugie, wiedza pozwala im ocenić własną użyteczność dla innych oraz użyteczność dla siebie współdziałania w odnalezionym węźle zdarzeń. Samoocena dokonana na podstawie posiadanej wiedzy skłania do złożenia oferty uczestnictwa, ujawnienia posiadanych zasobów lub wycofania się z działania. W takim sposobie funkcjonowania nie ma potrzeby sprawowania odrębnej funkcji kadrowej przez wyspecjalizowaną komórkę – akceptacja uczestnictwa, odrzucenie oferty lub wycofanie dokonują się w drodze samooceny uczestnika, na podstawie wiedzy, która pozwala mu ocenić wartość komunikatów, jakie otrzymuje od innych uczestników sieci. Tym samym jednak spotkania i współdziałania, do których dochodzi, oparte będą na wspólnej skali ocen zbudowanych na współwyznaczanych wartościach.

Dwie kluczowe cechy stanowią o potrzebie i przydatności architektury hologramu. Pierwsza cecha to rozproszenie zasobów niezbędnych do wypełnienia działań. Architektura hologramu służy gromadzeniu i układaniu w znaczące wzory wszelkich typów rozproszonych zasobów. Umożliwia dalej użyteczność tak ułożonych wzorów zasobów pomimo ich złożoności, różnorodności i wielowymiarowości, ponieważ dotyczy, z założenia, ludzi i ich osobistej reprezentacji własnych interesów – z pominięciem instytucji formalnych. Druga cecha to istnienie zbioru komunikatów fundamentalnych. Komunikaty fundamentalne pozwalają na uzgodnienie zakresu aktywności interesariuszy, których wypełnie-

nie pozwala na posuwanie się w uzgodnionym kierunku. Korporacja o architekturze hologramu jest tylko siecią węzłów relacji pomiędzy i wewnątrz trzech grup interesariuszy.

Architektura hologramu skłania do pewnych typów zachowań i zniechęca do innych. Skłania do poszukiwania miejsc wyznawania wspólnych wartości oraz dostępnych sobie sposobów ich ujawniania. Choć Wielka Orkiestra Świątecznej Pomocy nie ma charakteru biznesowej korporacji, to jest ona przykładem funkcjonowania architektury hologramu. Zniechęca, przede wszystkim, do podejmowania działań w obszarach, na które nie wskazują komunikaty fundamentalne. Jeśli przykładowy komunikat 3M (o pożądanej strukturze produktów innowacyjnych pośród wszelkich produktów) uwypukla krytyczne znaczenie innowacji jako zasobu, to taka treść komunikatu zniechęci wszystkich tych, którzy w istocie nie mają do zaoferowania nic innowacyjnego. Ponadto, jeśli nie zniechęci przed próbą podjęcia działań, to zniechęcenie nadejdzie w toku działania, kiedy pojawią się trudności w nawiązaniu relacji oraz trudności w rozwiązywaniu problemów.

Architektura hologramu wraz z mechanizmami zachęcania i zniechęcania występuje nie w korporacjach, ale w organizacjach terrorystycznych. Nie mają one fizycznych cech centrali, oddziałów, funkcji i innych atrybutów organizacji o architekturze studni. Mają za to zbiór, nosicieli i atrakcyjność komunikatów fundamentalnych, a nadto funkcjonują według modelowego sposobu funkcjonowania architektury hologramu. W świecie biznesu korporacje demonstrują wszystkie cechy architektury hologramu; każda z cech jest jednak obecna w odmiennym miejscu, ze zróżnicowanym nasileniem i zmienną częstotliwością. W dużej skali, w generalnych zasadach funkcjonowania, korporacje przesuwają się w kierunku architektury hologramu. Czynią to jednak wyrywkowo i w ograniczonym zakresie.

Hologram

Na architekturę korporacji składają się trzy elementy: przeznaczenie korporacji, tworzywo i technologie towarzyszące. Efektem ich złożenia jest jeden z ośmiu modeli architektury. Jeden tylko z tych ośmiu modeli jest nowy – to styl architektury hologramu. W każdym z pozostałych siedmiu modeli, przynajmniej jeden z elementów tworzywa wykorzystany jest w tradycyjny sposób. Ten tradycyjny element może być osią, podstawą czy centralnym punktem wokół którego, na którym i dla którego pojawiają się inne elementy tworzywa. W hologramie, w każdej części korporacji zawiera się całość jej projektu,

a całość funkcjonuje jako system połączonych ze sobą jednakowych części. W taki sposób mózg ludzki jest konstrukcją holograficzną: składa się z komórek o identycznej budowie, identycznym zasobie informacji i identycznych możliwościach funkcjonowania, a dopiero złożenie komórek w większe całości umożliwia realizację różnorodnych funkcji; identyczne elementy realizują zróżnicowane funkcje na skutek złożenia ich zbioru dla pewnego przeznaczenia.

W architekturze hologramu wszystkie trzy elementy tworzywa wykorzystane być muszą w sposób odmienny od tradycyjnego. Wymaga ona też, aby wszystkie jej elementy składowe: przeznaczenie, tworzywo i technologie towarzyszące, umożliwiały architekturę hologramu, a więc, aby same spełniały wymagania hologramu. W korporacyjnej architekturze hologramu korporacja jest obiektem, który spełnia cechy hologramu, a nadto jej elementy składowe: przeznaczenie, tworzywo i technologie towarzyszące – także spełniają wymogi hologramu.

Hologram: przeznaczenie

Przeznaczeniem korporacji jest gromadzenie kapitału społecznego poprzez samoorganizację zasobów. Przeznaczenie może być realizowane, przykładowo, przy produkcji taboru kolejowego, świadczeniu usług kurierskich lub medycznych, jak i umieszczaniu obiektów na orbicie okołozemskiej. Mniej istotny jest tymczasowy cel, do którego zasoby są organizowane w znaczące kombinacje (te można przeorganizować do innych celów); bardziej istotne jest, aby ta kombinacja zasobów przynosiła efekt gromadzenia kapitału społecznego. Przeznaczenie korporacji, wyrażone w postaci zbioru komunikatów fundamentalnych, pozwala jej na zachowania zmienne w zależności od zasobów, które zgromadziła i użytkuje. Korporacyjna aktywność, która ma miejsce w węzłach prowadzenia działań, jest zróżnicowana ze względu na różnorodność zgromadzonych tam zasobów, ale jest jednakowo i jednolicie interpretowana i oceniana z punktu widzenia zbioru komunikatów fundamentalnych. Potwierdzenie zaś w działaniu prawdziwości i ciągłości atrakcyjnych dla publiczności komunikatów fundamentalnych powoduje wzrost kapitału społecznego. Tak sformułowane przeznaczenie to korporacyjne krytyczne minimum specyfikacji.

Przeznaczenie korporacji wyzwala programy działań dla każdego jej fragmentu i dla wszystkich jej uczestników. W istocie oznacza to przyjęcie trzech założeń. Po pierwsze, że kapitał społeczny jest boolowską sumą zbiorów kapitału społecznego gromadzonego w każdym miejscu korporacji: samodzielnie przez jej ludzi, zespołowo w węzłach prowadzenia działań oraz korporacyjnie w realizacji strategii. Oznacza to, po drugie, że działania podejmowane

w korporacji w związku z realizacją jej celów są wtórne w stosunku do przeznaczenia i są mu podporządkowane; cele mają charakter tymczasowy, przeznaczenie strategiczne. Po trzecie wreszcie, formułowanie zadań operacyjnych pozostawione jest profesjonalizmowi ich uczestników. W efekcie taki punkt widzenia z jednej strony pozwala, a z drugiej zmusza wszystkich ludzi w korporacji do doskonalenia się w kompetencjach operacyjnych, ale też i procesowych. Każdy z nich nosi zaś swój komplet wyposażenia kompetencyjnego. Tym samym w toku powstawania zespołów wokół komunikatów fundamentalnych, w wielu miejscach korporacji, wielokrotnie i powtarzalnie dochodzi do spotkań wielu wzorów wyposażenia kompetencyjnego. Spotkania te i niezbędna przy tym konfrontacja punktów widzenia przynoszą niezbędną różnorodność – drugi z podstawowych warunków hologramu.

Korporacja jest przy tym wyposażona w różnorodne zasoby gromadzone do realizacji jej przeznaczenia. Zespoły, także wyposażone w zasoby (na przykład kompetencje), stają się węzłami korporacyjnych działań, które posługują się utworzoną przez siebie użyteczną kombinacją zasobów. Nie oznacza to, że wszystkie korporacyjne zasoby zostały zaangażowane, ani że jest to jedyny możliwy sposób zaangażowania zasobów. Liczba możliwych do utworzenia użytkowych kombinacji jest nieograniczona. Wielość zasobów oraz możliwość ich rekombinacji oznacza, że w korporacji występuje redundancja zarówno części, jak i funkcji.

Minimalna niezbędna specyfikacja, różnorodność i redundancja w odniesieniu do przeznaczenia organizacji przynosi potrzebę uczenia się, zarówno organizacyjnego, jak i indywidualnego. Potrzeba taka musi być przy tym realizowana z uwzględnieniem podwójnej pętli uczenia się. Z jednej strony, potrzebna jest bowiem praktyczna wiedza dotycząca sposobów gromadzenia kapitału społecznego, bo bez niej przeznaczenie korporacji nie będzie zrealizowane. Z drugiej strony, niezbędne staje się ustawiczne kwestionowanie użytkowanych kombinacji zasobów i ustawiczne poszukiwanie odmiennych ich kombinacji.

Hologram: tworzywo

Tworzywem korporacyjnej architektury hologramu jest trzejelementowy zbiór: proces – relacje – autonomia. To zarazem krytyczne minimum specyfikacji dla hologramu. Logika procesu, jako podstawa korporacyjnego funkcjonowania, oznacza, że ludzie, uwikłani w korporacyjną aktywność, muszą się nawzajem traktować jak klienci i wzajemnie uczestniczyć w rozwiązywaniu problemów. Na tle tych powszechnych klienckich postaw rozwinać się muszą

relacje, które wymagają kompetencji do nawiązywania, budowy, utrzymania i rozwoju relacji. W dynamicznych procesach i relacjach uczestniczyć muszą ludzie o wysokim poczuciu samodzielności, którzy, ponadto, będą skłonni aktywnie posługiwać się samodzielnością.

Tym samym, w korporacyjnej przestrzeni zgromadzą się wyłącznie ludzie, którzy akceptują taki sposób postępowania i operacyjnego działania. Będą oni podobni do siebie, holograficznie jednakowi w sensie akceptacji sposobu działania. Zarazem jednak ludzie odmienni i zróżnicowani z punktu widzenia posiadanych zasobów i sprawności w posługiwaniu się nimi, a więc oferty wkładu do korporacyjnej aktywności. Ludzie ci przyniosą ze sobą tę niezbędną różnorodność i napełnią nią korporacyjną aktywność. Przyniosą ze sobą zarazem redundancję funkcji. Uzyskiwanie zaś korzyści z uczestnictwa w korporacyjnym działaniu wymagać będzie powszechnej umiejętności uczenia się, jak się uczyć.

Hologram: technologie towarzyszące

W toku rozwoju zorganizowanych form prowadzenia biznesu dokonały się liczne innowacje, które można traktować jako technologie towarzyszące budowie organizacji i zarządzania nimi. Postęp innowacyjny dotyczy wielu dziedzin w różnym stopniu przyczyniających się do sukcesu korporacji. Każda też z technologii towarzyszących może być zastosowana w zróżnicowanym stopniu do usprawniania zarządzania. Niektóre z technologii towarzyszących już zmieniły oblicze korporacji. Zastosowanie ich na potrzeby korporacyjnej architektury studni nie pozwala jednak na pełne wykorzystanie możliwości, jakie ze sobą niosą. Technologie towarzyszące dotyczą wielu wymiarów funkcjonowania korporacji, jednakże z punktu widzenia przekształceń architektonicznych niektóre z nich stają się szczególnie ważne.

Pierwsza grupa technologii towarzyszących przynosi minimalizację znaczenia problemów produkcyjnych i operacyjnych wskutek ich rutynizacji. Zautomatyzowane sposoby produkcji zmieniły oblicze korporacji; obecnie głównym miejscem podejmowania nie tylko decyzji, ale też i działań produkcyjnych stały się rozproszone korporacyjne technostruktury. Produkcja w fizycznym swoim wymiarze spadła do rangi rutyny, która realizuje się w sekwencji szczegółowo zaprojektowanych operacji. Ponadto, posługiwanie się aparaturą produkcyjną i uruchamianie produkcji wymagają zaangażowania intelektu wykształconego pracownika. Tym samym, procesy produkcyjne angażują ludzi o podobnym wykształceniu i cechach, jak inne procesy realizowane w korporacjach.

Druga grupa technologii towarzyszących przynosi minimalizację potrzeby profesjonalnego kształcenia kadry wewnątrz korporacyjnych struktur. Po- wszechny dostęp do wiedzy w demokratycznych społeczeństwach spowodował powstanie licznych instytucji kształcenia i przyczynił się do rozwoju technologii kształcenia. Ludzie zaś, którzy dysponują nadmiarem czasu, masowo korzystają z możliwości kształcenia. Wykształceni ludzie zgłaszają się do miejsc prowadze- nia korporacyjnych aktywności, aby zaoferować swoje kompetencje, nie zaś po- to, aby się ich nauczyć. Korporacje mogą więc łączyć w znaczące zbiory swoje zasoby z zasobami ludzi (innych organizacji), których profesjonalizmu nie trzeba sprawdzać ani podwyższać – sprawdzają go w działaniu zespoły, podnoszą sami zainteresowani. Tym samym, korporacyjna oferta – nie tyle kształcenia, co zmiany użyteczności kompetencji – dotyczyć może nieomal wyłącznie relacji udzielania pomocy jednostkom o ugruntowanym poczuciu samodzielności.

Trzecia grupa technologii towarzyszących umożliwia realizację zasady kor- poracyjnej przejrzystości w relacjach z interesariuszami. Rynek kapitałowy ma bogatą infrastrukturę. Oprócz instytucji regulujących funkcjonują na nim instytucje o wyspecjalizowanym zakresie działania; zajmują się one analizami fundamentalnymi firm i analizami branżowymi, obiegiem i transferem kapitału od strony finansowej i prawnej czy przetwarzaniem i dostarczaniem informacji. Instytucje rynku kapitałowego pozwalają korporacjom utrzymywać bezpośred- nie połączenia z akcjonariuszami na wiele sposobów – przedstawiać im infor- macje o stanie korporacji, kierować do nich komunikaty *public relations*, zasięgać ich opinii czy oferować relacje udzielania pomocy. Podobna sytuacja ma miejsce na rynku dóbr i usług; podobne działania mogą być zatem kierowa- ne do obecnych i potencjalnych klientów.

Różnorodność i redundancja płaszczyzn technologicznych pozwala na uzy- skiwanie wyznaczników masy krytycznej korporacji: światowej klasy produktu, motywacji, jakości, zasobu kapitałowego oraz profesjonalizmu zarządu. Istnieje przy tym wspólna płaszczyzna, która pozwala na łączne, a zarazem holograficz- ne funkcjonowanie technologii towarzyszących w korporacji. Istnieje także możliwość oceny ich przydatności z punktu widzenia tworzenia korporacyjnej architektury hologramu. Płaszczyznę tę stanowi przetwarzanie danych, w tym, w szczególności, Internet. Internet sam w sobie jest bowiem zjawiskiem holograficznym. Jego przeznaczeniem jest umożliwienie, ale też wywoływanie komunikacji między nieskończoną liczbą użytkowników. Tworzywem Internetu są urządzenia technologiczne i ich oprogramowanie, które mają charakter uniwersalny, ponadnarodowy, ponadkulturowy i ponadgraniczny (w dowolnym sensie rozumienia granicy). Ponadto ikoniczny język w Internecie, pomaga ludziom uzgadniać znaczenia. Tym samym z punktu widzenia procesu komuni- kacji użytkownik nie napotyka żadnych ograniczeń. Uniwersalne tworzywo do

uniwersalnej komunikacji jest holograficzne; w każdym miejscu jest zawarta całość. Minimalna krytyczna specyfikacja dotyczy zaś wyłącznie jednorazowego opanowania przez użytkownika sposobu posługiwania się technologią internetową. Niezbędną różnorodność przynoszą swoimi wzorami zachowań uczestnicy. Niezbędna różnorodność jest zasadą architektoniczną Internetu. Ponadto, każdy użytkownik dokłada jakąś część do globalnej wiedzy, a dostawa jest większa niż możliwości zużycia. Tak pojawia się redundancja – sieć i jej zasoby zawierają nadmiar wiedzy.

Z jednej strony, nie ma ograniczeń w dokładaniu kolejnych fragmentów wiedzy do internetowych zasobów. Z drugiej strony, użytkownicy sieci są grymaśni. Z szybkością światła odróżniają przekazy uczciwe od innych, komunikaty fundamentalne od treści reklamowych, wartości od narzędzi *public relations*. Dzieje się tak, ponieważ z tą samą szybkością światła użytkownicy sieci uczą się nowej wiedzy. Tym bardziej znaczący staje się problem uczenia się. Zróżnicowanie i nadmiar wiedzy zmuszają użytkownika do tego, aby nauczyć się, jak się uczyć. I w tym względzie Internet jest odmienny od innych technologii towarzyszących, które wymagały, aby nauczyć się, jak się oduczać. Internet nie wymaga oduczania; wymaga nowego, ustawicznego uczenia się nowych zachowań technologicznych, kryteriów selekcji wiedzy i sposobów jej absorpcji.

Zastosowanie internetowej technologii towarzyszącej tworzy zewnętrzne, holograficzne środowisko korporacyjnej architektury hologramu. Przede wszystkim umożliwia bezpośrednie połączenia komunikacyjne niemożliwe do uzyskania w erze przedinternetowej. Możliwość bezpośrednich połączeń między ludźmi korporacji stała się faktem i technologicznie nie sprawia problemu. Tym samym odnalazło się proste, jednolite i powszechnie dostępne narzędzie niezbędne do tego, aby uruchomić procesy gromadzenia kapitału społecznego korporacji. Platforma internetowa staje się miejscem holograficznych spotkań społeczności zainteresowanej gromadzeniem kapitału społecznego wokół interesów korporacji.

Podstawową zaletą wykorzystania internetowej technologii towarzyszącej w korporacyjnej architekturze jest jej dostępność dla każdego; użytkownicy mają jednakowy dostęp do procesu komunikacji. Praktyczną konsekwencję tej zalety jest otwarcie korporacyjnych granic (tradycyjnie wewnętrznych i tradycyjnie zewnętrznych) – już nie deklaratywne, ale rzeczywiste. W takich warunkach trudno w ogóle mówić o korporacyjnych granicach. Przebiegają one w zupełnie innym miejscu. Pośród miliardów ludzi istnieją tacy, którzy uczestniczą w korporacyjnym życiu i tacy, którzy nie uczestniczą. W internetowym (holograficznym) sposobie funkcjonowania korporacji nie ma wtedy tych, którzy sprawują władzę; budują struktury, wyznaczają zadania i sprawują kontrolę. Nie

ma też tych, którzy są im podporządkowani. Samoorganizacja korporacyjnych zasobów może przybrać wtedy masowy charakter, a zasoby staną się wspólnym dobrem procesu samoorganizowania się, nawiązywania relacji dla realizacji interesów wyrażonych komunikatami fundamentalnymi oraz wspólnej z innymi demonstracji autonomicznych zachowań.

Hologram: nowy styl

Korporacyjna architektura hologramu to nowy styl architektoniczny, odpowiedź na cywilizacyjne wyzwania płynące z otoczenia. Styl nowy, bo znane tworzywo i znane techniki towarzyszące wykorzystane być muszą w nowy, dotychczas niepraktykowany sposób. To, co jest nowością, polega na odmiennym zastosowaniu tworzywa, na posługiwaniu się konstruktem: proces – relacja – autonomia, w miejsce konstrukty: struktura – zadania – kontrola. W architekturze hologramu ludzie korporacji mają do dyspozycji przestrzeń, w której mogą podejmować zobowiązania, odnajdywać znaczące kombinacje zasobów, podejmować o nich decyzje i powodować gromadzenie się kapitału społecznego wokół węzłów działań, które prowadzą aktywność w imieniu korporacji. To, co jest nowością, polega też na odmiennym sposobie spajania elementów tworzywa. W architekturze hologramu zbiór komunikatów fundamentalnych jest elementem organizującym sieć bezpośrednich połączeń, którymi przepływają jednolicie interpretowane komunikaty.

Architektura hologramu organizuje nieograniczoną przestrzeń, w której funkcjonują węzły prowadzenia korporacyjnych działań, powiązane ze sobą bezpośrednimi połączeniami. W przestrzeni tej korporacja o architekturze hologramu charakteryzuje się szczególnymi cechami. Po pierwsze, ludzie korporacji to profesjonaliści, wyposażeni w kompetencje oceny swojej atrakcyjności i użyteczności w dowolnie wybranych węzłach działań.

Po drugie, ten, kto pełni rolę prezesa zarządu, odgrywa odmienną od tradycyjnej rolę. Tym razem jest to rola animatora zdarzeń, ich inspiratora, a zarazem uczestnika. Może więc zamiennie być liderem lub członkiem zespołu, klientem lub pracownikiem; może prowadzić uzgodnienia z partnerami biznesowymi lub być tylko obserwatorem dziejących się procesów. Jest to możliwe, bowiem członkowie zarządu, węzła dysponującego zbiorem komunikatów fundamentalnych, są równie dobrze wyposażeni w identyczne, co animator kompetencje. Mogą też ich używać w zależności od potrzeb wynikających z rozwoju korporacyjnych wydarzeń.

Po trzecie, partnerzy biznesowi występują w roli aktywnych uczestników wydarzeń. W zależności od okoliczności pojawiających się w toku relacji, które

wytworzyły się w węźle dziania się zdarzeń, mogą pełnić rolę biernych obserwatorów (na przykład poszukujący miejsca wykorzystania swoich kompetencji), obserwatorów wyrażających swoje emocje (na przykład bloggerzy), jednorazowych usługodawców (na przykład konsultanci), tymczasowych wykonawców (na przykład niestali członkowie zarządu), profesjonalnych usługodawców (na przykład członkowie rad nadzorczych) – lub w innej jeszcze roli.

Po czwarte, w relacjach, które powstają na tle i wokół korporacyjnych działań, nie występują relacje władzy czy podporządkowania; role pełnione przez uczestników zdarzeń są inaczej zdefiniowane. Mogą mieć one wyłącznie charakter profesjonalny lub emocjonalny, główną zaś treścią relacji wszystkich uczestników korporacyjnej aktywności jest wzajemne udzielanie sobie pomocy w zrozumieniu wydarzeń, w ich interpretacji oraz w kreowaniu nowych odmian pełnionych zamiennie ról.

Po piąte, korporacja i jej otoczenie (widownia) są tylko miejscami umownymi. Zdarzenia dzieją się w nieograniczonej przestrzeni, która pozwala się ogarnąć dzięki technologii bezpośrednich połączeń. Sieć bezpośrednich połączeń pełni też funkcję gwaranta przejrzystości zdarzeń i umożliwia każdemu zainteresowanemu ocenę i samoocenę wartości zdarzeń.

Po szóste i ostatnie, w związku z indywidualną oceną i samooceną zdarzeń, komunikacja między uczestnikami zdarzeń odbywa się w wielu płaszczyznach. Jedną z nich może być, przykładowo, demonstracja emocji przejawianych przez każdego z uczestników zdarzeń, niezależnie od roli, jaką w danym momencie pełni (entuzjazm, przyłączenie się lub niechęć i wycofanie). Emocje stają się dla uczestników drogowskazem zachowań. Ponadto, na ich podstawie każdy może podjąć decyzję o stopniu swojego zaangażowania albo o roli, jaką chce pełnić (na przykład: „będę klientem, nie chcę być pracownikiem”; „jestem klientem, chcę być pracownikiem” itd.). Inną płaszczyzną może być stosunek do korporacyjnych transakcji (na przykład: „angażuję się w kolejny projekt”, „przedłużam swoje uczestnictwo w tym, co robię” itd.), przebiegów finansowych („inwestuję we wspólne przedsięwzięcie: kupuję akcje”), prawa („zawrzemy długotrwałą umowę o moim udziale: kupuję opcje”) czy wreszcie treści realizowanych przedsięwzięć („potrzebuję większego zakresu usługi”).

Architektura hologramu – jak każda architektura – powoduje, że są użytkownicy, którzy zachowują się naturalnie i przyczyniają się do jej sukcesu w nakreślonej architektonicznie przestrzeni, oraz tacy, którzy nie mogą w niej funkcjonować. Dzieje się tak dlatego, że architektura ułatwia pewne typy zachowań, ale też uniemożliwia inne. Korporacyjna architektura hologramu umożliwia aktywność i samodzielność, którą można uprawiać w społeczności wyposażonej w bezpośrednie połączenia. Uczestniczyć w niej będą ci, którzy – przy akceptacji zbioru komunikatów fundamentalnych – gotowi są do zespo-

łowego współdziałania pomiędzy równymi sobie partnerami, ustawicznego zawierania kontraktów, podejmowania zobowiązań oraz udzielania i otrzymywania pomocy. Ta sama architektura spowoduje, że w przestrzeni przez nią nakreślonej nie odnajdą się ci, którzy oczekują dyrektywy lub są skłonni udzielać dyrektyw, oczekują strukturalnego porządku lub są skłonni budować wokół siebie strukturalny porządek, a także ci, którzy mają niskie poczucie samodzielności lub są skłonni odbierać innym poczucie samodzielności.

Korporacyjne zdarzenia przebiegają w różnych płaszczyznach i na różnych poziomach; zaangażowani są w nie ludzie, którzy niekoniecznie mają wspólne cele. Korporacyjne zdarzenia nie mają stałej, powtarzalnej struktury organizacyjnej; organizują się wokół węzłów zdarzeń i przybierają postać, jaką im nadają uczestnicy. Korporacyjne zdarzenia nie mają też hierarchii; animator zachęca do podejmowania zobowiązań w węzłach zdarzeń, nie nadaje im treści ani nie nakazuje, jakie one mają być. Nie ma też centralnego ośrodka władzy; zdarzenia odbywają się w przestrzeni, nierzadko wirtualnie, a każde z nich pojawia się spontanicznie i żyje własnym życiem. Z drugiej strony, korporacyjne zdarzenia angażują wszelkie zasoby ujawnione i udostępnione przez uczestników.

Z punktu widzenia tradycyjnych sposobów zarządzania korporacjami taki sposób dziania się korporacyjnych zdarzeń sprawia wrażenie chaosu. Jest to jednak rzeczywistość uporządkowana. Czynniki porządkującymi są zaś: profesjonalizm i przejrzystość. Profesjonalizm pozwala na wychwytywanie z biegu dziejących się zdarzeń tych elementów, które mogą zamienić się w transakcję, produkt, dostawę, kontrakt czy decyzję. Przejrzystość, pełny dostęp (poprzez sieć bezpośrednich połączeń komunikacyjnych) do informacji, które znajdują się w dowolnym miejscu biegnących zdarzeń, pozwala na reakcję każdego z uczestników.

Zarówno zdarzenia, jak i informacje o nich nie są same w sobie dobre ani złe, po prostu są. Podlegają jednak wartościowaniu dokonywanemu przez każdego uczestnika i skłaniają go do dalszego uczestnictwa (przysporzenie kapitału społecznego) lub do wycofania się (odjęcie jakiegoś kwantu kapitału społecznego). Kryteria oceny mają dwojaki charakter. Pierwsze kryterium dotyczy własnego systemu wartości, nakierowanego na siebie samego. Ten punkt widzenia wynika z noszonych w sobie, przyjętych i ugruntowanych założeń kulturowych. Są one przy tym trudne do zmiany, w szczególności wtedy, kiedy zostały przyjęte nieświadomie. Drugie kryterium dotyczy społecznego systemu wartości, wyrażonego normą moralną. Ten punkt widzenia wynika z charakteru i przebiegu procesu socjalizacji w danych warunkach społecznych.

Ocena korporacyjnych zdarzeń, dokonywana w trakcie ich trwania, wyostrza i zarazem mityguje te dwa punkty widzenia. Uczestnictwo w ocenie

przejrzystych informacji, dokonywane w grupie społecznej, wspólnie i jednocześnie, wyostreza kryteria społecznego systemu wartości. Norma moralna ma charakter społeczny, jest podtrzymywana i wyznawana przez większość społeczności (dlatego to ta, a nie inna norma jest normą moralną), co powoduje, że posłużenie się odmienną normą naraża na sankcje. Z tego powodu w większości społeczeństw nikt nie rozdaje wizytówek z napisem „zawód: złodziej”. Wielki koncert i zapewniona mu przejrzystość informacyjna wyostreżają znaczenie normy moralnej i ukierunkowują zbiorowe zachowania na jej przestrzeganie. Ten sam proces wpływa na ograniczenie demonstracji własnych założeń kulturowych, jeśli nie są one zgodne ze społeczną normą moralną, oraz na skłonność do ich ujawniania, jeśli są z nią zgodne. Architektura hologramu (w tym brak granic, masowe uczestnictwo, zmienność ról) powoduje więc, że jej zachowania są pilnie strzeżone, a wszelkie odchylenia od normy społecznej karane zmniejszeniem masowości (kapitału społecznego). Tak, jak zdarzenia podlegają samoorganizacji, uczestnictwo powoduje samokontrolę.

Kod genetyczny korporacji nakazuje jej odnajdywać nowe sposoby sięgania po nieograniczone: czas trwania, wielkość, władzę (nad zasobami) i licencje. Przez kilkadziesiąt lat korporacje realizowały przykazania kodu genetycznego drogą powiększania aktywów materialnych i gromadzenia wokół nich ludzi o pożądanych zachowaniach. Powiększanie aktywów oznaczało w istocie zakup tych aktywów, przejęcie ich własności – im większy zasób własności, tym większa korporacyjna potęga. Gromadzenie ludzi o pożądanych cechach oznaczało w istocie sprawowanie władzy nad ludźmi – im większa ingerencja w sposoby ich zachowań, tym większa korporacyjna potęga.

Rozwój cywilizacyjny unieważnił ten sposób realizacji kodu genetycznego. Jego miejsce zajęły: własność idei oraz zaproszenie do wspólnego spędzania czasu. Własność idei oznacza w istocie tworzenie idei i układanie zasobów, w zgodzie z tymi ideami, w nowe znaczące wzory. Zasoby nie muszą być własnością korporacji, mają się samoorganizować wokół korporacyjnych idei. W naturalny sposób w rynkowej gospodarce zasoby gromadzą się i samoorganizują wokół atrakcyjnych idei. Im bardziej atrakcyjne idee dla tych, którzy są nosicielami, użytkownikami lub właścicielami zasobów, tym większa korporacyjna potęga. Zaproszenie do wspólnego spędzenia czasu oznacza w istocie współdziałanie z wolnymi ludźmi, którzy na chwilę krzyżują swoje drogi z korporacyjnymi. Ludzie uwikłani w korporacyjną aktywność nie muszą być jej pracownikami, nikt też nad nimi nie sprawuje władzy, dobrowolnie spędzają swój czas na zajęciach, które są dla nich użyteczne i przyjemne zarazem. Im więcej czasu ludzie dobrowolnie spędzają z korporacją – tym większa korporacyjna potęga.

Kod genetyczny pozostał bez zmian, zmieniły się sposoby realizacji jego imperatywów. Stosownie do tego zmienić się też musi architektura i korporacyjne zarządzanie.

Kierunki dalszych badań (hipotezy)

Przyjęcie założenia o kodzie genetycznym korporacji, który nakazuje jej zmiany sposobów organizacji pracy i kapitału, pozwala na wyjaśnienie kolejnych innowacji w korporacyjnych zachowaniach, działaniach i sposobach zarządzania.

Architektura hologramu jest, jak dotąd, rozwiązaniem hipotetycznym. Z jednej strony hipotetycznym dlatego, że wymaga odrzucenia przez kadrę kierowniczą (nie korporację, nie jej kod genetyczny, ale właśnie kadrę kierowniczą) niemal wszystkich dotychczasowych założeń o zasadach zarządzania. Z drugiej strony, to hipotetyczne rozwiązanie jest modelem docelowym, do którego realne korporacje realnie zmierzają różnymi drogami. Korporacje holograficzne istnieją więc tymczasowo jako możliwy model ich funkcjonowania. Tym samym idea ta nie podlega weryfikacji empirycznej *per se*. Można jednak pokusić się o weryfikację (w tym pomiar) nasilenia przykładowych cech i symptomów, które towarzyszyć muszą upowszechnianiu się, a na koniec masowemu występowaniu zastosowań korporacyjnej architektury hologramu.

Hipotezy zaś dotyczące tych przykładowych cech lub symptomów ułożyć można w dwie główne grupy. Po pierwsze, masowe zastosowanie korporacyjnej architektury hologramu spowoduje, że korporacja stanie się zbiorem rozproszonych węzłów aktywności, w których jako kryterium grupowania się wykonawców występować będzie metoda postępowania, nie zaś produkt, nie rezultat i nie cel. Miernikiem takiego zdarzenia mogą być stosunek liczby i wielkości korporacyjnych węzłów stałych i powtarzalnych działań (na przykład fabryka produkcji samochodów) do liczby tymczasowych węzłów realizacji projektów (na przykład projekt upowszechnienia wybranych kompetencji jako użytecznych zasobów). O ile posuwanie się korporacji w kierunku architektury hologramu prowadzi do spadku wartości takiego miernika, o tyle dojście do korporacyjnej architektury hologramu skutkuje nieskończenie niskim wskaźnikiem.

Po drugie, architektura hologramu w skali masowej ukaże, że źródłem korporacyjnej przewagi konkurencyjnej stanie się atrakcyjność zbioru komunikatów fundamentalnych. Inaczej: korporacje będą konkurować komunikatami fundamentalnymi, a zaprzestaną konkurencji aktywami materialnymi, w tym także produktem. Miernikiem posuwania się korporacji w tym kierunku może być obecność komunikatów fundamentalnych w korporacyjnej komunikacji

oraz ich zawartość. Analiza treści semantycznych pozwoli zmierzyć na skali znaczeń, jak komunikaty zmieniają swoją treść, jak przestają zawierać treści związane z potwierdzeniem stanu przekroczenia masy krytycznej korporacji klasy światowej. Pozwoli też zmierzyć, jak bardzo i w jakim tempie komunikaty napełniają się treściami, które mogą być kojarzone z podejmowaniem zobowiązań, udzielaniem pomocy czy kompetencjami emocjonalnymi. W miejscach, w których pojawi się architektura hologramu, komunikaty pierwszego typu będą asymptotycznie zanikać.

Zastosowanie korporacyjnej architektury hologramu, odnotowane w przykładowo podanych hipotetycznych obszarach, przyniesie skutki, które również mogą podlegać pomiarowi. Jednym z nich będzie, na przykład, posługiwanie się przy gromadzeniu zasobów, kryteriami ich użyteczności z pominięciem kryterium ich właściciela. Innym przykładowym skutkiem stanie się rezygnacja z idei lojalności klienta czy pracownika w wyniku realizacji tymczasowych celów w krótkoterminowych kontraktach. Rozproszone węzły korporacyjnej aktywności napełniać się będą użytecznymi zasobami. Właściciele (dysponenti) zatem tych zasobów zmierzać będą do oferowania ich w wielu miejscach. Tym samym ten sam zasób, tego samego dysponenta (właściciela) będzie mógł być wykorzystywany wielokrotnie w różnych miejscach i dla różnych celów, trochę tak, jak współczesne patenty, od których twórcy (dysponentowi) należy się wynagrodzenie, ale których użytkowanie jest dostępne dla wszystkich. Miernikiem dziania się tego procesu może być korporacyjna aktywność na rzecz zmian w prawodawstwie, które zmierzałyby do rezygnacji ze stałego zatrudnienia, a z drugiej strony, nasilenia działań chroniących własność intelektualną. Na skali korporacyjnej aktywności zmierzyć można kierunek ich zaangażowania w zmiany ustawodawstwa. W miarę upowszechniania się korporacyjnej architektury hologramu wskaźnik relacji lobbingu związanego z konkretnym produktem lub zakresem działania korporacji do lobbingu na rzecz ochrony etycznych podstaw biznesu będzie zmierzał do zera.

Zakończenie

Głównym celem książki było sformułowanie zbioru źródłowych założeń do projektu organizacyjnego korporacji – zasad konstrukcyjnych korporacji – które umożliwią trwanie i rozwój korporacyjnej formie przedsiębiorstwa. Do innych, nie mniej ważnych celów pracy należało uzasadnienie zbioru tez, które opisują współczesne korporacje. Dodatkowym celem było osadzenie rozumowania i końcowej syntezy w wielodyscyplinarnym kontekście naukowym, a zarazem w nawiązaniu do praktyki realnych korporacji.

Współczesność wymaga dostosowania formy i sposobu funkcjonowania korporacji do swoich najważniejszych wymagań. U podstaw wymagań leżą zmiany, które dokonały się w XX wieku, w szczególności w okresie po drugiej wojnie światowej:

- w skali świata radykalnie wzrósł poziom wykształcenia, a wraz z nim poziom wzorcowych oczekiwań społecznych i ekonomicznych, kształtowanych przez zasobne społeczeństwa zachodniej demokracji; standardy, które powstały na tym tle, należałoby przenieść do globalnych korporacji i upowszechnić w ich funkcjonowaniu;

- wzorce konsumpcji, w których produkt jest mniej ważny od towarzyszącej mu usługi, spowodowały, że problemy, które rozwiązują globalne korporacje, dotyczą kwestii abstrakcyjnych, a to wywołuje potrzebę powszechnej obecności w korporacyjnym funkcjonowaniu, w każdym jego miejscu, kompetencji społecznych, emocjonalnych, liderekich i menedżerskich.

Korporacje tymczasem, choć wyposażone w technologie, które dostosowanie czynią możliwym, nie podejmują działań w tym kierunku. Przeciwnie, kopiują wzory funkcjonowania swojego korporacyjnego pierwowzoru, wzory, które ugruntowały się w XIX wieku, w odmiennych warunkach i przy odmiennych oczekiwaniach ze strony ludzi.

Skuteczna realizacja celów postawionych przed pracą wymagała dostosowania do nich metody postępowania badawczego. Książka powstała w wyniku zastosowania metody analizy rozumiejącej, u której podstaw leży zdyscyplinowana refleksja i zdyscyplinowana wyobraźnia. Postępowanie badawcze polegało na odnajdywaniu wspólnego klucza wyjaśniającego teorie, założenia i zalecenia formułowane na różnych poziomach ogólności i funkcjonalności

w korporacjach i zarządzaniu nimi. W istocie metoda postępowania polegała na odnajdywaniu i formułowaniu cech wspólnych rozmaitych podejść i rozwiązań. Poza analizą zawartości literatury, główną metodą wyjaśniania i opisu była metafora – liczne metafory zawarte w pracy pomagają w odnalezieniu i sformułowaniu syntezy – wspólnego wzorca wyjaśniającego zachowania różnych obiektów (korporacji). Korporacja pojawiła się jako przedmiot opisu, analizy i syntezy, ponieważ to ona dominuje jako obiekt badań i analiz, choć wnioski odnoszone są do organizacji w ogóle.

Przyjętą metodę postępowania uzasadnić można w dwojaki sposób. Pierwsze uzasadnienie zawiera się w tym, że pośród trzech cech wyników badań: generalizacja, prostota i dokładność, ta ostatnia pojawia się jedynie w wynikach badań empirycznych, w szczególności eksperymentów, prowadzonych w wyspecjalizowanych obszarach dyscyplin, które opisują organizacje i zarządzanie nimi. Jednakże wyspecjalizowane obszary i wyniki w nich uzyskane mogą być jedynie wykorzystane jako wkład do wyjaśnień o charakterze generalistycznym, modelowym, odnoszącym się do problemów fundamentalnych. Drugie uzasadnienie zawiera się w tym, że rezultaty badań empirycznych mogą, z konieczności, dotyczyć jedynie przeszłości, interpretacji skutków stanu zastanego. Tym samym obdarzone są pewną niedogodnością, ponieważ mogą przedstawiać przyszłość jedynie w kategoriach przyszłego prawdopodobieństwa, a nadto zalecenia dla nauki i praktyki, jakie mogą formułować, dotyczą odtworzenia, co najwyżej poprawy stanu istniejącego; nie dotyczą przyszłości ani zmian koncepcji. Połączenie tych trzech elementów: przeszłości, dokładności i odtworzenia, powoduje, że w prezentowanej pracy wykorzystano odmienną metodę – symulacji intelektualnych, modelowania, które poszukuje syntezy, a w niej generalizacji, która nie może być dokładna. Nadto, symulacja intelektualna pozwala na dedukcyjne wnioskowanie o stanie przyszłym nie z dotychczasowych trendów, ale z pojawiania się wczesnych sygnałów i czynienia założeń o pojawieniu się połączeń pomiędzy pozornie odległymi zjawiskami.

Symulacje intelektualne, analiza rozumiejąca, zdyscyplinowana wyobraźnia i zdyscyplinowana refleksja prowadzą do tego, aby ich wynikiem były modelowe postacie zjawisk i zdarzeń organizacyjnych, odniesione do korporacyjnej formy przedsiębiorstwa. W książce pojawiły się zatem rezultaty tej konstatacji – modele, które opisują względnie trwałe konstrukcje obecne w korporacyjnym funkcjonowaniu. Opisywane modele dobrane zostały w taki sposób, aby pochodziły z różnych punktów widzenia, a zarazem łączyły się ze sobą przez wspólnotę kryteriów wyodrębnienia oraz podobieństwo lub wzajemne uzupełnianie się.

Przedstawiony w książce kod genetyczny, a zarazem imperatyw wzrostu, jest powszechnie obecny w korporacyjnej formie przedsiębiorstwa, podobnie

jak korporacyjna triada, która jest zbiorem interesariuszy dokonujących inwestycji w różnych formach w funkcjonowanie korporacji; podobnie jak kapitał społeczny, który pełni rolę miernika akceptacji społecznej korporacyjnych działań, a który może być mierzony skłonnością triady interesariuszy do poświęcania jej swojego czasu. Na tle tych wspólnych problemów pojawiły się w pracy dwa inne, każdy z nich w innym obszarze korporacyjnego funkcjonowania. Pierwszy z nich, to potrzeba posługiwania się w korporacyjnym funkcjonowaniu logiką procesu w miejsce logiki struktury. Drugi z nich, to potrzeba wbudowania w korporacyjne funkcjonowanie relacji udzielania pomocy.

Logika struktury czy procesu oraz relacja udzielania pomocy potraktowane zostały w pracy jako fundamentalne wybory dokonywane przez korporacyjnych funkcjonariuszy. Przedstawiona w książce logika struktury nakazuje powierzać odpowiedzialność i inicjatywę wyodrębnionym częściom korporacji, instytucjom wewnątrz organizacji, urzędnikom korporacyjnego świata. Logika procesu przedstawiona została jako metoda uruchamiania korporacyjnych aktywności przez interesariuszy triady, którzy występują w roli klientów – wewnętrznych czy zewnętrznych, to obojętne. Na decyzję o przyjętej logice nakłada się obecność w korporacji relacji udzielania pomocy. Składa się na nią wyposażenie wszystkich interesariuszy triady w kompetencje procesowe i zaproszenie ich do wspólnego użytkowania tych kompetencji. Wątki te, w większości obecne w literaturze, jednakże w pracy połączone zostały w jedną, wzajemnie uzupełniającą się całość.

Z uwzględnieniem przedstawionych prawidłowości, w książce pojawiły się modele korporacyjnej architektury, która jest, z jednej strony, rezultatem zastosowania źródłowych założeń do projektu organizacyjnego korporacji, z drugiej strony, narzędziem zakreszania korporacyjnej przestrzeni, w której organizacja funkcjonuje. Za wyborem architektury jako centralnego pojęcia stały przesłanki metodologiczne.

Korporacja (organizacja) jest budowlą: specyficzną, społeczną, niematerialną, ale jednak budowlą, której pojawienie się i istnienie wpływa na wybory życiowe dokonywane przez jej interesariuszy. Historia i tradycja nakazywały tworzenie tej budowli na podobieństwo maszyny, tyle że społecznej. Jej materiałami konstrukcyjnymi, które wypełniały oczekiwania (mechanicznej) poprawności funkcjonowania, były: zadania jako zbiór zdekomponowanych celów; struktura organizacyjna jako kryterium dekompozycji oraz kontrola jako jedna z operacji na drodze do poprawności określonej celami (zadania + struktura + kontrola = architektura studni). Wkrótce okazało się, że stopień złożoności samej budowli i jej funkcjonowania powoduje nadmiar informacji, której nie można przetworzyć. Rozpoczął się proces wymiany materiałów konstrukcyjnych na inne: relacje jako sposób na pojawianie się i realizację

tymczasowych celów w węzłach działań; proces organizacyjny jako kryterium porządkujące oraz autonomia jako sposób na rozproszenie źródeł kreatywnych inicjatyw, a zarazem wzmocnienie ich jakości (relacje + proces + autonomia = architektura hologramu). Problem o charakterze metodologicznym zawiera się w tym, że korporacje używają materiały konstrukcyjne drugiej drogi w trybie „rozcieńczenia” siły materiałów konstrukcyjnych pierwszej drogi. To nie radykalna zmiana, a próba wymiany jednego lub dwóch elementów na inne, o słabszej sile oddziaływania. To nie zmiana sposobu myślenia o korporacyjnej przestrzeni, ale usprawnianie dotychczasowego modelu funkcjonowania. Wymiana wszystkich trzech materiałów konstrukcyjnych na odmienne musiałaby spowodować radykalną zmianę podejścia, a wraz z nimi metod planowania, nadzoru, określania kompetencji, komunikacji z klientami, organizacji zbiorów informacyjnych...

Zamysłem autorskim było przedstawienie problemów w postaci opisu możliwych modeli korporacyjnej architektury. Na tym tle pojawiły się też style architektury: architektura studni i architektura hologramu, w których jednolitym co do swej natury materiałom konstrukcyjnym towarzyszy przeznaczenie korporacyjnej budowli: do określania i realizacji celów w pierwszym przypadku lub, w drugim przypadku, do określania kierunku posuwania się w zgodzie z treścią zbioru komunikatów fundamentalnych. Kolejne postacie modeli korporacyjnej architektury ilustrowały zamierzenia i ich skutki.

W książce pojawiły się, obok syntezy zawartości literatury, koncepcje autorskie. Najważniejszą z nich jest koncepcja wykorzystania wielu modeli intelektualnych do budowy jednej, spójnej koncepcji, wyjaśniającej istotę i znaczenie źródłowych założeń, które stoją za projektem organizacji. Architektura korporacji może być zamysłem świadomym. Aby jednak tak się stało, rozpoczynać się musi od decyzji o przeznaczeniu i doborze materiałów konstrukcyjnych. Ich zastosowanie przyniesie w efekcie budowlę, w której niektóre rodzaje zachowań będą naturalne, a niektóre sztuczne dla użytkowników. W stylowej architekturze studni działaniem pierwotnym jest wypełnienie struktur korporacyjnych ludźmi, działaniem wtórnym jest kształtowanie ich kompetencji czy pozyskiwanie ich lojalności. W stylowej architekturze hologramu zapraszanie triady interesariuszy do korporacyjnych działań jest wtórne w stosunku do zakreślania (architekturą) korporacyjnej przestrzeni – zaproszenie skierowane jest bowiem do ludzi, którzy mają kompetencje do tego, aby uczestniczyć w aktywności rozproszonych węzłów działań.

Inną koncepcją autorską było zestawienie jako kryteriów wyboru sposobu funkcjonowania dwóch rodzajów logiki: logiki struktury i logiki procesu. Koncepcja ta wyjaśniła znaczenie odgrywania ról klienckich w każdym miejscu korporacyjnych działań, a także wskazała sposób zastosowania materiałów

konstrukcyjnych korporacyjnej budowli. Logika struktury i logika procesu były też konstrukcją intelektualną, która ilustrowała odmienną metodologicznego podejścia do rozwiązywania korporacyjnych problemów – w każdym miejscu ich rozwiązywania.

Najważniejszą jednak z istotnych autorskich koncepcji było ukazanie zasady konstrukcji hologramu. Autorska koncepcja hologramu ukazała, z uwzględnieniem morganowskich zasad budowy hologramu, w jaki sposób traktować należy jako holograficzne: przeznaczenie, tworzywo, technologie towarzyszące, a dalej, w jaki sposób dokonać ich syntezy i realnie stworzyć korporację o modelu (stylu) architektury hologramu. Istotną rolę w koncepcji hologramu pełni Internet jako element technologii towarzyszących, który sam w sobie spełnia cechy hologramu. Internet przy tym, jak wskazano, umożliwia budowę architektury hologramu, ale jej nie powoduje.

Opisowi korporacji o architekturze hologramu towarzyszyło wskazanie go jako nowego stylu architektury. Innowacja intelektualna zawarta jest w tym, że w swoich założeniach projektowych, wyznaczających korporacyjną przestrzeń, architektura hologramu odrzuca zastosowanie tradycyjnych, obecnych od kilkuset lat składników materiałów konstrukcyjnych (struktura – zadania – kontrola). W to miejsce uznaje za swoje przeznaczenie to, co zostało określone w kierunku, w którym przesuwają się jej aktywność, a jako materiały konstrukcyjne wspomagane technologiami towarzyszącymi traktuje nowoczesne składniki (proces – relacje – autonomia). Tak zbudowana korporacja funkcjonowałaby w odmienny sposób w każdym swoim wymiarze – poczynając od polityki kadrowej, a kończąc na sposobach finansowania. Otworzyłyby się przed nią nowe sposoby realizacji korporacyjnego kodu genetycznego: na czy innym polegałaby wielkość, czas trwania, zakres działania oraz władza nad zasobami; inne też byłyby metody konkurencji, zaczynając od tego, że inaczej wyglądałaby lista konkurentów.

A jeśli przyjąć założenie, że tak się stanie, że korporacje, w interesie realizacji kodu genetycznego, przebudują swoje architektury na holograficzne, to pojawi się nowy zestaw problemów do rozwiązania. Tymczasem pojawiły się w książce hipotezy nieweryfikowalne empirycznie: lojalność zaniknie jako zjawisko towarzyszące korporacyjnej aktywności, a kompetencje staną się naczelną zasadą organizującą korporacyjną aktywność.

Bibliografia

- Aaker D. A., Joachimsthaler E., *The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge*, „California Management Review” 2000, vol. 42, no. 4.
- Abate J. A., Grant J. L., Stewart G. B. III, *The EVA Style of Investing*, „Journal of Portfolio Management” 2004, summer.
- Abrahams J., *The Mission Statement Book: 301 Corporate Mission Statements from America’s Top Companies*, Ten Speed Press, Berkeley, CA 1999.
- Abu-Shalback L., *Zid Dollar Daze*, „Marketing Management” 2005, September–October.
- Ackoff R. L., *Frontiers of Management Science*, „Interfaces” 1971, vol. 1, no. 2.
- Ackoff R. L., *The Corporation as a Community, Not as a Corpus*, „Reflections” 2002, vol. 4, no. 1.
- Ackoff R. L., *The Opportunity Quest Separates Real Leaders from Managers*, „Strategy and Leadership” 2003, vol. 31, no. 5.
- Ackoff R. L., *Towards a System of Systems Concepts*, „Management Science” 1972, vol. 17, no. 11.
- Ackoff R. L., *What’s Wrong with What’s Wrong With*, „Interfaces” 2003, vol. 33, no. 5.
- Adler P. S., Kwon S. W., *Social Capital: Prospects for a New Concept*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 27, no. 1.
- Agarwal A., Harding D. P., Schumacher J. R., *Organizing for CRM*, „McKinsey Quarterly” 2004, vol. 3.
- Ahauer M., De Mahieu Ch., Eykerman Ph., Graham M., *A New Formula for European Chemicals*, „McKinsey Quarterly” 1992, vol. 2.
- Aldrich H. E., *Technology and Organization Structure: A Reexamination of the Findings of the Aston Group*, „Administrative Science Quarterly” 1972, vol. 17, no. 1.
- Allen F., *Secret Formula. How Brilliant Marketing and Relentless Salesmanship Made Coca-Cola: The Best-Known Product in the World*, Harper Business, New York 1995.
- Ancona D., Chong C. L., *Entrainment: Pace, Cycle and Rhythm in Organizational Behavior*, „Research in Organizational Behavior” 1996, vol. 18.
- Anderson E., Onyemah V., *How Right Should the Customer Be?*, „Harvard Business Review” 2006, vol. 84, no. 7/8.
- Andrews K. R., *The Concept of Corporate Strategy*, Irwin, Homewood, IL 1987.
- Ansari A., Mela C. F., *E-Customization*, „Journal of Marketing Research” 2003, vol. 40.
- Aquino K., Byron K., *Dominating Interpersonal Behavior and Perceived Victimization in Groups: Evidence for a Curvilinear Relationship*, „Journal of Management” 2002, vol. 28, no. 1.
- Archer M. S., *Realist Social Theory: The Morphogenic Approach*, Cambridge University Press, Boston, MA 1995.
- Argyris Ch., *Double-Loop Learning in Organizations*, „Harvard Business Review” 1977, vol. 5, no. 2.
- Argyris Ch., *Double-Loop Learning, Teaching and Research*, „Academy of Management Learning and Education” 2002, vol. 1, no. 2.

- Argyris Ch., *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1982.
- Argyris Ch., *Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making*, „Administrative Science Quarterly” 1976, vol. 21, no. 3.
- Argyris Ch., *The Next Challenge for TQM. Taking the Offensive on Defensive Reasoning*, „Journal for Quality Participation” 1999, vol. 22, no. 6.
- Argyris Ch., Schon D. A., *Organizational Learning II. Theory, Method, and Practice*, Addison-Wesley, Readings, MA 1996.
- Aronson E., *Dissonance, Hypocrisy and Self-Concept*, [w:] Aronson E. (ed.), *Readings About the Social Animal*, 8 ed., Worth, New York 1999.
- Aronson E. (ed.), *Readings About the Social Animal*, 8 ed., Worth, New York 1999.
- Ashby W. R., *An Introduction to Cybernetics*, Chapman & Hall, London 1960.
- Ashby W. R., *Design for a Brain*, Wiley, New York 1952.
- Ashkenas R., Ulrich D., Jick T., Kerr S., *Boundaryless Organization. Breaking the Chains of Organization Structures*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2002.
- Babbage Ch., *On the Economy of Machinery and Manufacturing*, Charles Knight, London 1835.
- Bailey A. M., *Thoughts on Building a House for Diversity*, „Vital Speeches of the Day” 2000, vol. 66, no. 13.
- Baker W. E., *Market Networks and Corporate Behavior*, „American Journal of Sociology” 1990, vol. 96, no. 3.
- Ball P., *Critical Mass: How One Things Lead to Another*, Farrar, Straus & Giroux, New York 2004.
- Bandura A., *Self-efficacy Mechanism in Human Agency*, „American Psychologist” 1982, vol. 37.
- Bandura A., *Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*, „Psychological Review” 1977, vol. 84, no. 2.
- Barsade S. G., Gibson D. E., *Why Does Affect Matter in Organization*, „Academy of Management Perspectives” 2007, February.
- Barsade S. G., Ward A. J., Turner J. D. F., Sonnenfeld J. A., *To Your Heart's Content: A Model of Affective Diversity in Top Management Teams*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45.
- Bartkus B., Glassman M., McAfee R. B., *Mission Statements: Are They Smoke and Mirror?*, „Business Horizons” 2000, November–December.
- Baskin K., *Corporate DNA; Organizational Learning, Corporate Co-evolution*, „Emergence” 2000, vol. 2, no. 1.
- Batten J. D., *Beyond Management by Objectives. A Management Classic*, Resource Publications, San Jose, CA 2003.
- Becherer R. C., Morgan F. W. Jr., Richard L. M., *Person-Situation Interaction within a Consumer Behavior Context*, „The Journal of Psychology” 1979, vol. 102.
- Beck D. A., Fraser J. N., Reuter-Demenech A. C., Sidebottom P., *Personal Financing Goes Global*, „McKinsey Quarterly” 1999, vol. 2.
- Becker B. E., Huselid M. A., Beatty R. W., *The Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*, Harvard Business Press, Boston, MA 2009.
- Beckhy B. A., *Gafers, Gofers and Grips: Role-Based Coordination in Temporary Organizations*, „Organization Science” 2006, vol. 17, no. 1.
- Bedeian A. G., Zammuto R. F., *Organizations. Theory and Design*, Dryden Press, Chicago, IL 1991.
- Beer S., *Cybernetyka a zarządzanie*, PWN, Warszawa 1966.
- Bell D., *The Coming of Post-Industrial Society*, Harper Colophone Books, New York 1976.

- Benabou R., Tirole J., *Intrinsic and Extrinsic Motivation*, „Review of Economic Studies” 2003, vol. 70, no. 3.
- Bendapudi N., Bendapudi V., *Creating the Living Brand*, „Harvard Business Review” 2005, May.
- Benett T., Grosberg L., Morris M., *New Keywords. A Revised Vocabulary of Culture and Society*, Blackwell, Malden, MA 2005.
- Bennis W., Goleman D., O'Toole J., Biederman P. W., *Transparency. How Leaders Create a Culture of Candor*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2008.
- Benson-Armer R., Leibowitz J., Ramachandran D., *Global Beer: What's on Tap*, „McKinsey Quarterly” 1999, vol. 1.
- Berger B. K., *Power Over, Power With, and Power to Relations: Critical Reflection on Public Relations, the Dominant Coalition and Activism*, „Journal of Public Relations Research” 2005, vol. 17, no. 1.
- Berle A. A. Jr., Means G. C., *Who Owns and Who Runs the Corporation*, „New York Herald Tribune” 1933, 19 February.
- Bettis R. A., Bradley S. P., Hamel G., *Outsourcing and Industrial Decline*, „Academy of Management Executive” 1992, vol. 6.
- Biddle G. C., Bowen R. M., Wallace J. S., *Evidence on EVA*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1999, vol. 12, no. 2.
- Blake R., Mouton J. S., *Management by Grid® Principles or Situationalism: Which?*, „Group and Organization Studies” 1981, vol. 6, no. 4.
- Blake R. R., Mouton J., *The Managerial Grid*, Gulf, Houston 1964.
- Blake R. R., Mouton J. S., Bares L. B., Greiner L. E., *Breakthrough in Organization Development*, „Harvard Business Review” 1964, November–December.
- Blake R., Mouton J. S., Srygley J., *How to Choose a Leadership Style*, „Training and Development Journal” 1982, vol. 36, no. 2.
- Blanchard K., Carlos J. P., Randolph A., *Empowerment Takes More Than a Minute*, Berret-Koehler, San Francisco, CA 1996.
- Bloomfield R., Michaely R., *Risk or Mispricing? From the Mouths of Professionals*, „Financial Management” 2004, autumn.
- Blount S., Janick G. A., *When Plans Change: Examining How People Evaluate Timing Changes in Work Organizations*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 4.
- Bodie Z., Merton R. C., *Finance*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2000.
- Bohn R., *Stop Fighting the Fires*, „Harvard Business Review” 2000, July–August.
- Bourdieu P., Wacquant L. J. D., *An Invitation to Reflexive Sociology*, University of Chicago Press, Chicago, IL 1992.
- Boyatzis R. E., *Self-Directed Learning*, „Executive Excellence” 2004, vol. 21, no. 2.
- Boyd D., *Ethical Determinants for Generation X and Generation Y*, „Journal of Business Ethics” 2010, vol. 93, no. 3.
- Bradford J., *Biography of an Institution*, „Journal of Applied Behavioral Science” 1967, vol. 3.
- Bradley R. L., *The Connection Between Public Relations and Competitive Advantage*, „Public Relations Quarterly” 2004, vol. 49, no. 4.
- Brandenburger A. M., Nalebuff B. J., *Coopetition*, Doubleday, New York 1996.
- Brass D. J., *Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual in an Organization*, „Administrative Science Quarterly” 1984, vol. 29, no. 4.
- Brown W. B., Moberg D. J., *Organization Theory and Management*, Wiley, New York 1980.
- Buchanan J. M., *Wealth Happens*, „Harvard Business Review” 2002, April.

- Buchanan J. M., Tollison R. D., *The Theory of Public Choice: Political Applications of Economics*, University of Michigan Press, Ann Arbor, MI 1972.
- Buffett W., *Przedmowa*, [w:] Graham B., *The Intelligent Investor*, HarperCollins, New York 2003.
- Burns T., Stalker G. M., *The Management of Innovation*, Tavistock Publications, London 1961.
- Burt R. S., *The Contingent Value of Social Capital*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, no. 2.
- Cadbury A., *Ethical Managers Make Their Own Rules*, [w:] *Managers as Leaders*, Harvard Business Review Paperback Series 1991.
- Campbell J., Dunnette M., *Effectiveness of T-Group Experiences in Managerial Training and Development*, „Psychological Bulletin” 1968, August.
- Campbell R., Skinner A. (eds.), *The Wealth of Nations*, Clarendon Press, Oxford 1976.
- Carey D. C., Patsalos-Fox M., *Shaping Strategy from the Boardroom*, „McKinsey Quarterly” 2006, vol. 3.
- Carlson S., *Supervising the Person, Not the Generation*, „Supervisor” 2010, vol. 71, no. 2.
- Cascio W. F., *Whither Industrial and Organizational Psychology in a Changing World of Work?*, „American Psychologist” 1995, vol. 50, no. 11.
- Caywood L. (ed.), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Communications*, McGraw-Hill, Readings, MA 1997.
- Chamberlain E. H., *The Theory of Monopolistic Competition*, Cambridge, MA 1933.
- Chambers E. G., Foudlon M., Handfield-Jones H., Hankin S. M., Michaels E. G. III, *The War for Talent*, „McKinsey Quarterly” 1998, vol. 3.
- Champy J., *Reengineering Management*, Harper Business, New York 1996.
- Chan Kim W., Mauborgue R., *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make Competition Irrelevant*, Harvard Business Press, Boston, MA 2005.
- Chandler A. D. Jr., *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA 1994.
- Chandler A. D. Jr., *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA 1962.
- Chandler A. D. Jr., *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Belknap Press, Cambridge, MA 1977.
- Changing Patterns of Global Wealth, „Economic Outlook” 2008, October.
- Child J., *Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study*, „Administrative Science Quarterly” 1972, vol. 17, no. 2.
- Christensen C. M., Anthony S. D., Berstell G., Nittherhouse D., *Finding the Right Job for Your Product*, „MIT Sloan Management Review” 2007, vol. 48, no. 3.
- Churchman C. W., Verhulst M. (eds.), *Management Science. Models and Techniques*, vol. 2, Pergamon Press, London 1960.
- Clark C. E., *Differences Between Public Relations and Corporate Social Responsibility*, „Public Relations Review” 2000, vol. 26, no. 3.
- Clark K. B., Fujimoto T., *The Power of Product Integrity*, [w:] *Unconditional Quality*, Harvard Business Review Paperback Series 1991.
- Coch L., French J., *Overcoming Resistance to Change*, „Human Relations” 1948, vol. 1.
- Cohan J. A., *I Didn't Know and I Was Only Doing My Job: Has Corporate Governance Careened Out of Control? A Case Study of Enron's Information Myopia*, „Journal of Business Ethics” 2002, vol. 40, no. 3.
- Cohen B. D., Dean T. J., *Information Asymmetry and Investor Valuation of IPOs: Top Management Team Legitimacy as a Capital Market Signal*, „Strategic Management Journal” 2005, vol. 26, no. 7.

- Cohen D., Prusak L., *In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2001.
- Cohen D., *Three Lectures on Post-Industrial Society*, MIT Press, Cambridge, MA 2009.
- Cohen S. G., Bailey G. E., *What Makes Team Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to Executive Suite*, „Journal of Management” 1997, vol. 23, no. 3.
- Cohen Y., Pfeffer J., *Organizational Hiring Standards*, „Administrative Science Quarterly” 1986, vol. 31.
- Coleman J. S., *Social Capital in the Creation of Human Capital*, „American Journal of Sociology” 1988, supplement 94.
- Coles J. W., Hesterly W. S., *Independence of the Chairman and Board Composition: Firm Choices and Shareholder Value*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, no. 2.
- Colley J. L. Jr., Doyle J. L., Logan G. W., Settinus W., *Corporate Governance*, McGraw-Hill, New York 2003.
- Collins J., *Good to Great. Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Harper Business, New York 2001.
- Collins J., Porras J., *Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies*, Harper Business, New York 2004.
- Colvin G., *Selling P&G*, „Fortune” 2007, vol. 156, no. 6.
- Conger J. A., Fulmer F. M., *Developing Your Leadership Pipeline*, „Harvard Business Review” 2003, December.
- Cortina J. M., *Big Things Have Small Beginnings: An Assortment of „Minor” Methodological Missunderstandings*, „Journal of Management” 2002, vol. 28, no. 3.
- Cortina J. M., Dunlap W. P., *On the Logic and Purpose of Significance Testing*, „Psychological Methods” 1983, vol. 2.
- Court D. C., *A New Model of Marketing*, „McKinsey Quarterly” 2004, vol. 4.
- Court D., French T. D., McGuire T. I., Partington M., *Marketing in 3-D*, „McKinsey Quarterly” 1999, vol. 4.
- Coutu D. L., *Sense and Reliability. A Conversation with Celebrated Psychologist Karl E. Weick*, „Harvard Business Review” 2003, April.
- Crick F., *Astonishing Hypothesis: The Scientific Search for The Soul*, Touchstone, New York 1994.
- Crosby L. A., Johnson S. L., *Redefine Your Customer Base*, „Marketing Management” 2004, vol. 13, no. 2.
- Crossan M., *Altering Theories of Learning and Action: An Interview with Chris Argyris*, „Academy of Management Executive” 2003, vol. 17, no. 2.
- Crozier M., Friedberg E., *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, PWE, Warszawa 1982.
- Cryer B., McCraty R., Childre D., *Pull the Plug on Stress*, „Harvard Business Review” 2003.
- Culture Inculcating*, „Economist” 2006, 19 January.
- Czarnecki J. S., *An(g)ielski spokój*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2003, vol. 9.
- Czarnecki J. S., *Service Logic Takes Charge, Development of Services World: New Thinking, New Actions*, 4th International Scientific Seminar, Kaunas, Lithuania, 2009, 16–17 October.
- Daft R. L., *Organization Theory and Design*, 7 ed., South-Western Thomson Learning, Cincinnati, OH 2001.
- Danziger P., *Why People Buy Things They Don't Need. Understanding and Predicting Customer Behavior*, Dearborn Trade, Chicago, IL 2004.
- Darke P. R., *Consumer Reactions in Marketing Practices: Skepticism, Suspicion and Payback*, „Advances in Consumer Research” 2004, vol. 31, no. 1.

- Davenport T. H., *Process Innovation*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1993.
- Davenport T. H., *Thinking for a Living*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2005.
- Davenport T. H., Prusak L. W., Wilson J., *So You Say You Want a Revolution?*, „Across the Board” 2003, March–April.
- Davenport T., Prusak L., Wilson J., *What’s the Big Idea?, Creating and Capitalizing on the Best Management Thinking*, Harvard Business Press, Boston, MA 2003.
- Davey K. S., Childs A., Carlotti S. J. Jr., *Why Your Price Band is Wider Than It Should Be?*, „McKinsey Quarterly” 1998, vol. 3.
- De Bono E., *Lateral Thinking. Creativity Step by Step*, Harper & Row, New York 1970.
- Deal T. E., Kennedy A. A., *Corporate Cultures. The Rites and Rituals of Corporate Life*, Perseus, New York 2000.
- DeFusco R. A., Johnson R. R., Zorn T. S., *The Effect of Executive Stock Option Plans on Shareholders and Bondholders*, „Journal of Finance” 1990, vol. 45, no. 2.
- Delbeq A. L., Van de Ven A., *Nominal Group Techniques for Involving Clients and Resource Experts in Program Planning*, „Academy of Management Proceedings” 1970.
- Derven M., *Managing Matrix: The New Normal*, „Training and Development” 2010, July.
- Dey P., *Where Were the Directors? Guidelines for Improved Corporate Governance in Canada (Dey Report)*, Toronto Stock Exchange Committee on Corporate Governance in Canada, 1994, December.
- Dhalla N. K., Yuspeh S., *Forget the Product Life Cycle Concept*, „Harvard Business Review” 1976, January–February.
- Dholakia U. M., *How Customer Self-Determination Influences Relational Marketing Outcomes: Evidence from Longitudinal Field Studies*, „Journal of Marketing Research” 2006, February.
- Dibb S., *Criteria Guiding Segmentation Implementation – Reviewing the Evidence*, „Journal of Strategic Marketing” 1999, vol. 7.
- Dimitroff R. D., Schmidt L. A., Bond T. D., *Organizational Behavior and Disaster. A Study of Conflict at NASA*, „Project Management Journal” 2005, vol. 36, no. 2.
- DiPiazza S. A., Eccles R. G., *Building Public Trust. The Future of Corporate Reporting*, Wiley, New York 2000.
- Domańska E., *Kapitalizm menedżerski*, PWE, Warszawa 1986.
- Donaldson L., Child J., Aldrich H., *The Aston Findings on Centralization: Further Discussion*, „Administrative Science Quarterly” 1975, vol. 20, no. 3.
- Donaldson T., *Making Stakeholder Theory Whole*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no. 2.
- Donaldson T., Preston L. E., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management Review” 1995, vol. 20, no. 1.
- Dorner D., *The Logic of Failure*, Metropolitan Books, New York 1996.
- Dorsey J. R., *Inside the Mind of Gen Y Employee*, „Strategic Communication Management” 2010, vol. 14, no. 2.
- Doyle P., *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, Wiley, New York 2008.
- Drucker P. F., *Managing Oneself*, „Harvard Business Review” 1999, March–April.
- Drucker P. F., *Reckoning With the Pension Fund Revolution*, „Harvard Business Review” 1991, March–April.
- Drucker P. F., *The Emerging Theory of Manufacturing*, [w:] *The New Manufacturing*, Harvard Business Review Paperback Series 1991.
- Drucker P. F., *The Essential Drucker*, HarperCollins, New York 2003.

- Drucker P. F., *The Practice of Management*, Harper & Brothers, New York 1954.
- Duffy M. K., Ganster D. C., Pagon M., *Social Undermining in the Workplace*, „Academy of Management Journal” 2002, vol. 45, no. 2.
- Duhachek A., Iacobucci D., *Consumer Personality and Coping – Testing Rival Theories of Process*, „Journal of Consumer Psychology” 2005, vol. 15, no. 1.
- Dulewicz Ch., Young M., Dulewicz V., *The Relevance of Emotional Intelligence for Leadership Performance*, „Journal of General Management” 2005, vol. 30, no. 3.
- Dumaine B., *Mr. Learning Organization*, „Fortune” 1994, vol. 17.
- Duncan W. J., *Great Ideas in Management*, McMillan, New York 1926.
- Dyduch W., *Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji*, „Organizacja i Kierowanie” 2004, nr 1.
- Eagle J., Joseph E. A., Lempres E. C., *From Products to Ecosystems: Retail 2010*, „McKinsey Quarterly” 2000, vol. 4.
- Earley P. C., Mosakowski E., *Cultural Intelligence*, „Harvard Business Review” 2004, October.
- Edwards C., *Just What Apple Needs: Intel*, „Business Week Online” 2006, 1 September.
- Edwards R. C., *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*, Basic Books, New York 1979.
- Ehrbar A., Stewart G. B. III, *The EVA Revolution*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1999, vol. 12, no. 2.
- Eisenhardt K., *Agency Theory: An Assessment and Review*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 1.
- Eisenhardt K. M., Martin J. A., *Dynamic Capabilities: What are They?*, „Strategic Management Journal” 2001, vol. 21.
- Eisenhardt K. M., Brown S. L., *Time Pacing: Competing in Markets That Won't Stand Still*, „Harvard Business Review” 1998, March–April.
- Eisner P. S., *Managing Generation Y*, „SAM Advanced Management Journal” 2005, autumn.
- Elkin L., *The Power of Vision in Creating a New Business Management Culture*, „Armed Forces Comptroller” 1993, vol. 38, no. 4.
- Elsasser J., *Truth Leads to Trust*, „Public Relations Tactics” 2005, vol. 12, no. 9.
- Elson Ch., *What's Wrong With Executive Compensation? A Roundtable*, „Harvard Business Review” 2003, January.
- Emery F. E., *Socio-technical Systems*, [w:] Churchman C. W., Verhulst M. (eds.), *Management Science. Models and Techniques*, vol. 2, Institute of Management Sciences (US), Proceedings of the 6th International Meeting, Paris 1959, 7–11 September.
- Emery F. E., Trist E. L., *The Casual Texture of Organizational Environment*, „Human Relations” 1965, vol. 18.
- Ernst & Young, *Total Quality*, SCORE Retrieval File 1991, no. A49003.
- Erridge A., Greer J., *Partnership and Public Procurement: Building Social Capital through Supply Relations*, „Public Administration” 2002, vol. 80, no. 3.
- Escherich J., *Problems of the Design of the Design System*, [w:] Jones J. C., Thornley D. G. (eds.), *Conference on Design Methodology*, McMillan, New York 1963.
- Evans J. R., Lindsay W. M., *The Management and Control of Quality*, South Western Thomson Learning, Stamford, CT 2002.
- Evans P., Wolf B., *Collaboration Rules*, „Harvard Business Review” 2005, July–August.
- Fama E., Jensen M. C., *Separation of Ownership and Control*, „Journal of Law and Economics” 1983, vol. 21.

- Fama E. F., *Agency Problems and the Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, vol. 3.
- Fernandez R. M., Castilla E. J., Moore P., *Social Capital at Work: Network and Employment at a Phone Center*, „American Journal of Sociology” 2000, vol. 105, no. 5.
- Firnstahl T. W., *My Employees Are My Service Guarantee*, [w:] *Unconditional Quality*, Harvard Business Review Paperback Series 1991.
- Foley S., Kidder D. R., Powell G. N., *The Perceived Glass Ceiling and Justice Perception*, „Journal of Management” 2002, vol. 28, no. 4.
- Fombrun Ch., *Corporate Culture, Environment, and Strategy*, „Human Resource Management” 1983, vol. 22, no. 1–2.
- Fontanills G. A., *The Stock Market Course*, Wiley, New York–Toronto 2001.
- Ford H., *My Life and Work*, CreateSpace, New York 2011.
- Foster T. R., *101 Great Mission Statements: How the World’s Leading Companies Run Their Businesses*, Kogan Page, New York 1994.
- Foster W., *The East India Company*, vol. 1, Routledge, London 1933.
- Fox J., *Double Agents*, „Fortune” 2003, 22 December.
- Fraser C. H., Strickland W. L., *When Organization Isn’t Enough*, „McKinsey Quarterly” 2006, vol. 1.
- Freedgood S., *The Churning Market for Executives*, „Management Review” 1965, vol. 54, no. 10.
- French W. L., Bell C. H. Jr., *A Brief History of Organization Development*, [w:] McLennan R. (ed.), *Managing Organizational Change*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1989.
- Friedman A. L., Miles S., *Developing Stakeholder Theory*, „Journal of Management Studies” 2002, vol. 39, no. 1.
- Frost P., Moore L. F., Louis M. R., Lundberg C. C., Martin J. (eds.), *Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills, CA 1985.
- Fukuyama F., *Falling Tide*, „Harvard International Review” 1997, vol. 20, no. 1.
- Fukuyama F., *Social Capital and the Global Economy*, „Foreign Affairs” 1995, vol. 74, no. 5.
- Fukuyama F., *Social Capital, Civil Society and Development*, „Third World Quarterly” 2001, vol. 22, no. 1.
- Fukuyama F., *The End of History and the Last Man*, HarperCollins, New York 1992.
- Furlong K., *Are You Really Next Gen?*, „Library Journal” 2010, 15 May.
- Galbraith J. K., *The Affluent Society*, Houghton Mifflin, New York 1976.
- Galbraith J. K., *The Economics of Innocent Fraud: Truth for Our Time*, Houghton Mifflin, New York 2004.
- Galunic D. C., Eisenhardt K. M., *Architectural Innovation and Modular Corporate Forms*, „Academy of Management Journal” 2001, vol. 44, no. 6.
- Garvin D. A., March A., *The View of Deming, Juran and Crosby*, [w:] *Unconditional Quality*, Harvard Business Review Paperback Series 1991.
- Garvin D. A., *Competing on the Eight Dimensions of Quality*, [w:] *Unconditional Quality*, Harvard Business Review Paperback Series 1991.
- Garvin D. A., *General Management. Processes and Action*, McGraw-Hill, New York 2002.
- Garvin D. A., *Quality on the Line*, [w:] *Unconditional Quality*, Harvard Business Review Paperback Series 1991.
- Gaughan P. A., *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring*, Wiley, New York 2002.
- Geehan S., Sheldon S., *Connecting to Customers*, „Marketing Management” 2005, vol. 14, no. 6.
- Gefen D., Ridings C. M., *Implementation of Team Responsiveness and User Evaluation of Customer Relationship Management: A Quasi-Experimental Design Study of Social Exchange Theory*, „Journal of Management Information Systems” 2002, vol. 19, no. 1.

- Gellerman S. W., *In Organizations as in Architecture, Form Follows Function*, „Organizational Dynamics” 1990, vol. 18, no. 3.
- Gerstner L., *Who Says Elephants Can't Dance? Inside IBM's Historic Turnaround*, Harper Business, New York 2003.
- Ghemawat P., Collis D. J., Pisano G. P., Rivkin J. W., *Strategy and the Business Landscape*, Addison-Wesley, Readings, MA 1999.
- Gilbreth L. M., *The Psychology of Management*, McMillan, New York 1926.
- Gitell J. H., *Organizing Work to Support Relational Coordination*, „International Journal of Human Resource Management” 2000, vol. 11, no. 3.
- Gladwell M., *The Tipping Point. How Little Things Can Make a Big Difference*, Back Bay Books, New York 2003.
- Goffman E., *The Presentation of Self in Everyday Life*, Anchor Books, Doubleday, New York 1959.
- Goold M., Campbell A., *Designing Effective Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 2002.
- Gościński J., *Projektowanie systemów zarządzania*, PWN, Warszawa 1971.
- Gouldner A. W., *Modern Sociology: An Introduction to the Study of Human Interaction*, Harcourt, Brace & World, New York 1963.
- Gouldner A. W., *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Free Press, Glencoe, IL 1954.
- Graham B., *The Intelligent Investor*, HarperCollins, New York 2003.
- Granovetter M. S., *The Strengths of Weak Ties*, „American Journal of Sociology” 1973, vol. 78, no. 6.
- Grant A. M., *Relational Job Design and the Motivation to Make a Prosocial Difference*, „Academy of Management Review” 2007, vol. 32, no. 2.
- Gray A., *Modern Differential Geometry of Curves and Surfaces with Mathematic*, 2 ed., CRC Press, Boca Raton, FL 1997.
- Greiner L. E., *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, „Harvard Business Review” 1972, July–August.
- Groc I., *10 Tips for Web-based Citizen Participation*, „American Planning Association” 2005, July.
- Grove A., *Churning Things Up*, „Fortune” 2003, vol. 15.
- Grove A. S., *Only the Paranoid Survive. How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company and Career*, Crown Business, California 1999.
- Gulati R., Kletter D., *Shrinking Core, Expanding Periphery: The Relational Architecture of High-Performing Organizations*, „California Management Review” 2005, vol. 47, no. 3.
- Gwizdani D. M., *Organizacja i zarządzanie*, Książka i Wiedza, Warszawa 1976.
- Hagstrom R. G., *The Warren Buffett Way*, Wiley, New York 2005.
- Hall E. T., *Beyond Culture*, Anchor, Doubleday, New York 1981.
- Hall E. T., *The Silent Language*, Anchor, New York 1990.
- Hall R. H., *Organizational Structures and Processes*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1972.
- Hall W. E. Jr., Lake B. J., Morse Ch. T., Morse Ch. T. Jr., *More than Golden Handcuffs*, „Journal of Accountancy” 1997, vol. 5.
- Hamel G., *Bringing Silicon Valley Inside*, „Harvard Business Review” 1999, vol. 77, no. 5.
- Hamel G., *Leading the Revolution*, Penguin Books, New York 2002.
- Hamel G., Prahalad C. K., *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1996.
- Hammer M., *Process Management and the Future of Six Sigma*, „MIT Sloan Management Review” 2002, vol. 43, no. 2.
- Hammer M., *Reengineering Work: Don't Automate Obliterate*, „Harvard Business Review” 1990, July–August.

- Hammer M., *The Superefficient Company*, „Harvard Business Review” 2001, September.
- Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, HarperCollins, New York 2001.
- Handy Ch., *The Age of Unreason*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1989.
- Handy Ch., *Understanding Organizations*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1976.
- Hannan M., Freeman J., *The Population Ecology Perspective of Organizations*, „American Journal of Sociology” 1977, vol. 82.
- Hansen M. T., *The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits*, „Administrative Science Quarterly” 1999, vol. 44, no. 1.
- Hansen M. T., Mors M. L., Lovas B., *Knowledge Sharing in Organizations: Multiple Networks, Multiple Phases*, „Academy of Management Journal” 2005, vol. 48, no. 5.
- Hansen M. T., Nohria M., *How to Build Collaborative Advantage*, „MIT Sloan Management Review” 2004, vol. 46, no. 1.
- Hargadon A., *How Breakthroughs Happen. The Surprising Truth About How Companies Innovate*, Harvard Business Press, Boston, MA 2003.
- Harper P., *Preventing Strategic Gridlock. Leading Over, Under & Around; Organizational Jams to Achieve High Performance Results*, Cameo Publications, London 2003.
- Harrington H. J., *Business Process Improvement. The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*, Mc Graw-Hill, New York 1991.
- Harris T. A., *I’m O.K., You’re O.K.*, Harper & Row, New York 2004.
- Hart C. W., *Power of Unconditional Service Guarantees*, „Harvard Business Review” 1988, July–August.
- Hart S. L., Quinn R. L., *Roles Executives Play: CEOs, Behavioral Complexity and Firm Performance*, „Human Relations” 1993, vol. 46.
- Hatch M. J., *Organizational Identity: A Reader*, Oxford University Press, Boston, MA 2004.
- Hatch M. J., *Organization Theory*, Oxford University Press, Oxford 1999.
- Hausknecht M., *The Joiners*, Bedminster Press, New York 1962.
- Henderson R. M., Clark K. B., *Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35.
- Henning J. P., *The Future of Staff Groups*, Berret-Koehler, San Francisco, CA 1997.
- Herbison G., Boseman G., *Here They Come – Generation Y – Are You Ready?*, „Journal of Financial Service Professionals” 2009, vol. 63, no. 3.
- Herbst P. G., *Socio-Technical Design*, Tavistock, London 1974.
- Herzberg F., *Work and the Nature of Man*, T. Y. Crowell Co., New York 1966.
- Hewlett S. A., Sherbin L., Sumberg K., *How Gen Y and Boomers Shall Reshape Your Agenda*, „Harvard Business Review”, July–August 2009.
- Higgs D., *Review of the Role and Effectiveness of Non-executive Directors*, Stationery Office, London 2003, January.
- Hill Ch. W. L., *International Business. Competing in the Global Marketplace. Postscript 2002*, McGraw-Hill, Boston, MA 2002.
- Hill C. W. L., Jones G. R., *Strategic Management. An Integrated Approach*, Houghton Mifflin, New York 1999.
- Hillman A. J., Dalziel T., *Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives*, „Academy of Management Review” 2003, vol. 28, no. 3.
- Hinrichs G., *Organic Organization Design*, „OD Practitioner” 2009, vol. 41, no. 4.

- Hitt L. M., Wu D. J., Zhou X., *Investment in Enterprise Resource Planning: Business Impact and Productivity Measures*, „Journal of Management Information Systems” 2002, vol. 19, no. 1.
- Hodge B. J., Anthony W. P., *Organization Theory. A Strategic Approach*, Allyn & Bacon, Boston, MA 1991.
- Hodge B. J., Anthony W. P., Gales L. M., *Organization Theory. A Strategic Approach*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 1996.
- Hofstede G., *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill, London 1991.
- Hofstede G., *The Poverty of Management Control Philosophy*, „Academy of Management Review” 1978, vol. 3, no. 3.
- Hopel H., *Playing the Part: Reflections on Aspects of More Performance in the Customer-Client Relationship*, „Journal of Management Studies” 2002, vol. 30, no. 2.
- Horkheimer M., *Selected Essays*, Continuum Publishing Corporation, New York 1975.
- House Ch., Price R., *The HP Phenomenon: Innovation and Business Transformation*, Stanford University Press, Stanford, CA 2009.
- Howard R., *The CEO As Organizational Architect: An Interview with Xerox’s Paul Allaire*, „Harvard Business Review” 1992, September–October.
- Huang J., *Future Space. A New Blueprint for Business Architecture*, „Harvard Business Review” 2001, April.
- Huang J. C., Newell S., *Knowledge Integration Process and Dynamics Within the Context of Cross-functional Projects*, „International Journal of Project Management” 2003, vol. 21, no. 3.
- Humble J. W., *How to Manage by Objectives*, Wiley, New York 1973.
- Huntington S., *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order*, Simon & Schuster, New York 1996.
- Huy Q. N., *Time, Temporal Capability, Planned Change*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 4.
- Iansiti M., McCormack A., *Developing Products on Internet Time*, „Harvard Business Review” 1997, September–October.
- Ireland R. D., Hitt M. A., *Mission Statement: Importance, Challenge and Recommendations for Development*, [w:] Thompson A. A. Jr., Strickland A. J. III, Kramer T. R., *Readings in Strategic Management*, Irwin, Chicago, IL 1995.
- Isenberg I., *How Senior Managers Think*, [w:] *Managers as Leaders*, Harvard Business Review Paperback Series 1991.
- Ito K., Rose E. L., *An Emerging Structure of the Corporations*, „Multinational Business Review” 2004, vol. 12, no. 3.
- Jamison C., *Struggling to Survive*, „Strategic Finance” 2007, vol. 88, no. 10.
- Janis I., *Groupthink*, [w:] Lorsch J. W. (ed.), *A Handbook of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 1983.
- Jawaharnesan L., Price A. D. F., *Assessment of the Role of the Client’s Representative for Quality Improvement*, „Total Quality Management” 1997, vol. 8, no. 6.
- Jensen K., *Eclipse of the Public American Corporation*, „Harvard Business Review” 1989, September–October.
- Jensen M. C., Meckling W. H., *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure*, „Journal of Financial Economics” 1976, vol. 3.
- Jermier J. M., *Introduction: Critical Perspective on Organizational Control*, „Administrative Science Quarterly” 1998, vol. 43, no. 2.
- Johansson H. J., McHugh P., Pendlebury A. J., Wheeler W. A. III, *Business Process Reengineering*, Wiley, New York 1993.

- Johnson B. C., Manyika J. M., Yee L. A., *The Next Revolution in Interactions*, „McKinsey Quarterly” 2005, no. 4.
- Jones J. C., Thornley D. G. (eds.), *Conference on Design Methodology*, McMillan, New York 1963.
- Juran J. M., *Juran on Quality by Design: The New Steps for Planning Quality Into Goods and Services*, Juran Institute, New York 1992.
- Kaen F. R., *Blueprint for Corporate Governance: A Strategy, Accountability and the Preservation of Shareholder Value*, Amacom, New York 2003.
- Kanter R. M., *Transforming the Giant*, „Harvard Business Review” 2008, January, s. 43–52.
- Karp T., *Transforming Organizations for Organic Growth*, „Journal of Change Management” 2006, vol. 6, no. 1.
- Katzenbach J. R., Smith D. K., *The Discipline of Teams*, Wiley, New York 2001.
- Katzenbach J. R., Smith D. K., *The Wisdom of Teams. Creating High-Performance Organizations*, Harper Business, New York 1993.
- Kay I. T., Shelton M., *The People Problem in Mergers*, „McKinsey Quarterly” 2000, vol. 4.
- Kellogg K. C., Orlikowski W. J., Yates J. A., *Life in the Trading Zone: Structuring Coordination Across Boundaries in Post-bureaucratic Organizations*, „Organization Science” 2006, vol. 17, no. 1.
- Kenner T. J., *Promotion of Employee Ownership Through Public Policy: The British Example*, „Journal of Economic Surveys” 1993, vol. 7, no. 3.
- Kets de Vries M. F. R., *Commentary on the E. Schein Interview*, „Academy of Management Executive” 2003, February.
- Kets de Vries M. F. R., *Life and Death in Executive Fast Lane. Essays on Irrational Organizations and Their Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1995.
- Kets de Vries M. F. R., *Prisoners of Leadership*, Wiley, New York 1989.
- Kets de Vries M. F. R., *The New Global Leaders*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1999.
- Kiernan M. J., *The New Strategic Architecture: Learning to Compete in the Twenty First Century*, „Academy of Management Executive” 1993, vol. 7, no. 1.
- Killman T., *Beyond the Quick Fix. Managing Five Tracks to Organizational Success*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1984 (2000).
- Killmann R., *Managing Beyond the Quick Fix*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1989.
- King C. W., *Social Movements in the United States*, Random House, New York 1956.
- Kingman-Brundage J. G., George W. R., Bowen D. E., *Service Logic: Achieving Service System Integration*, „International Journal of Service Industry Management” 1995, vol. 6, no. 4.
- Kirkpatrick D., *It's Hard to Manage if You Don't Blog*, „Fortune” 2004, 4 October.
- Kirkpatrick D., Hamel G., *Innovation Do's and Don'ts*, „Fortune” 2004, 6 September.
- Kleiman R., *Some New Evidence on EVA Companies*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1999, vol. 12, no. 2.
- Knoke D., *Organizational Networks and Corporate Social Capital*, [w:] Leenders R. Th., Gabbay S. M. (eds.), *Corporate Social Capital and Liability*, Kluwers, Boston, MA 1999.
- Kolb D. A., Rubin I. M., McIntyre J. M., *Group Dynamics*, [w:] McLennan R. (ed.), *Managing Organizational Change*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1989.
- Korn E., Schiller U., *Voluntary Disclosure of Nonproprietary Information: A Complete Equilibrium Characterization*, „Journal of Business Finance and Accounting” 2003, vol. 30, no. 9–10.
- Kotarbiński T., *Traktat o dobrej robocie*, Ossolineum, Warszawa–Wrocław 1958.
- Kotler Ph., Kartaiava H., Setiawan I., *Marketing 3.0: From Products to Customers to Human Spirit*, Wiley, New York 2010.
- Kotter J. P., *Lifetime Learning*, „Futurist” 1995, vol. 29, no. 6.
- Kotter J. P., *The New Rules*, Free Press, New York 1995.

- Kotter J. P., *What General Managers Really Do?*, [w:] *Managers as Leaders*, Harvard Business Review Paperback Series 1991.
- Kotter J. P., *What Leaders Really Do?*, [w:] *Managers as Leaders*, Harvard Business Review Paperback Series 1991.
- Kotler Ph., Kartaiava H., Setiawan I., *Marketing 3.0: From Products to Customers to Human Spirit*, Wiley, New York 2010.
- Kover A., *Why the Net Could Be Bad News for Bloomberg*, „Fortune” 1998, vol. 138.
- Kowalewski S., *Przełożony – podwładny w świetle teorii organizacji*, PWE, Warszawa 1976.
- Kozielski R., *Marketing wewnętrzny – współczesne narzędzie konkurencyjności*, „Marketing i Rynek” 2002, nr 12.
- Koźmiński A. K., Zawisła A., *Pewność i gra. Wstęp do teorii zachowań organizacyjnych*, PWE, Warszawa 1982.
- Kraatz M. S., *Learning by Association? Interorganizational Networks and Adaptation to Environmental Change*, „Academy of Management Journal” 1998, vol. 41, no. 6.
- Kraatz M. S., Zajac E. J., *How Organizational Resources Affect Strategic Change and Performance in Turbulent Environments*, „Organization Science” 2001, vol. 12, no. 5.
- Kwai-Choi Lee Ch., Collins B. A., *Family Decision-Making and Coalition Patterns*, „European Journal of Marketing” 2000, vol. 34, no. 9–10.
- La Porte T. M., *Contingencies and Communications in Cyberspace: The World Wide Web and Non-Hierarchical Coordination*, „Journal of Contingencies and Crisis Management” 1999, vol. 7, no. 4.
- Lado A. A., Boyd N. G., Wright P., Kroll M., *Paradox and Theorizing Within the Resource-Based View*, „Academy of Management Review” 2006, vol. 31, no. 1.
- Landes D. S., *The Wealth and Poverty of Nations*, W. W. Norton & Co., New York 1998.
- Lattimore D., Baskin O., Heiman S. T., Toth E. L., Van Leuven J. K., *Public Relations. The Profession and the Practice*, McGraw-Hill, New York 2004.
- Lawrence D. M., *Leading Discontinuous Change: Ten Lessons from Battlefront*, [w:] Hambrick D. C., Nadler D. A., Tushman M. L. (eds.), *Navigating Change. How CEOs, Top Teams and Boards Steer Transformation*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1997.
- Lawrence P. L., Lorsch J. W., *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Boston, MA 1967.
- Lawrence T. B., Winn M. I., Jennings P. D., *The Temporal Dynamics of Institutionalization*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 4.
- Leana C. R., Rousseau D. M., *Relational Wealth: The Advantages of Stability in Changing Economy*, [w:] Leana C. R., Rousseau D. M. (eds.), *Relational Wealth: The Advantages of Stability in Changing Economy*, Oxford University Press, New York 2000.
- Lee R., *Social Capital and Business and Management: Setting a Research Agenda*, „International Journal of Management Reviews” 2009, vol. 11, no. 3.
- Lenskold J. D., *Marketing ROI: The Path to Campaign, Customer and Company Profitability*, McGraw-Hill, New York 2003.
- Lepak D. P., Snell S. A., *The Human Resource Architecture: Towards a Theory of Human Capital Allocation and Development*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no. 1.
- Lessard D., Romer P., Perlman L., Shih S., Volkema M., *Achieving Growth by Managing Intangibles – Bank of America Roundtables on the Soft Revolution*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1998, vol. 11, no. 2.
- Lesser E. L., Storck J., *Communities of Practice and Organizational Performance*, „IBM Systems Journal” 2001, vol. 40, no. 4.

- Lesser J. A., Hughe M. A., *The Generalizability of Psychographic Market Segments Across Geographic Locations*, „Journal of Marketing” 1986, vol. 50.
- Levitt T., *Exploit the Product Life Cycle*, „Harvard Business Review” 1965, November–December.
- Levitt T., *Innovative Imitation*, „Harvard Business Review” 1966, September–October.
- Levitt T., *Marketing Myopia*, „Harvard Business Review” 2004, July–August.
- Lewis P., *Let (Cordless) Freedom Ring*, „Fortune” 2005, 22 August.
- Liang T. Y., *Intelligence Strategy: The Evolutionary and Co-evolutionary Dynamics of Intelligent Human Organization and Their Interacting Agents*, „Human Systems Management” 2004, vol. 23.
- Liebowitz S., *Re-Thinking the Network Economy. The True Forces That Drive the Digital Marketplace*, Amacom, New York 2002.
- Liker J. K., *The Toyota Way*, McGraw-Hill, New York 2003.
- Liker J. K., Morgan J. M., *The Toyota Way in Services: The Case of Lean Production Development*, „Academy of Management Perspectives” 2006, vol. 20, no. 2.
- Lindenberg E., Ross M. P., *To Purchase or to Pool: Does It Matter?*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1999, vol. 12, no. 2.
- Lockwood T., *Transition: Becoming a Design Minded Organization*, [w:] Lockwood T. (ed.), *Design Thinking. Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value*, Allworth Press, New York 2010.
- Lorsch J. W., *Empowering the Board*, [w:] *Harvard Business Review on Corporate Governance*, Harvard Business Press, Boston, MA 2002.
- Lorsch J. W., Clark R. C., *Leading from the Boardroom*, „Harvard Business Review” 2008, January.
- Louis M. R., *An Investigator's Guide to Workplace Culture*, [w:] Frost P., Moore L. F., Louis M. R., Lundberg C. C., Martin J. (eds.), *Organizational Culture*, Sage, Beverly Hills, CA 1985.
- Lundberg C. C., *Zero-In: A Technique for Formulating Better Mission Statement*, „Business Horizon” 1984, vol. 27, no. 5.
- Lusch F. R., Vargo S. L., Wessels G., *Towards a Conceptual Foundation of Service Science*, „IBM Systems Journal” 2008, vol. 47.
- Lustgarten A., *A Hot, Steaming Cup of Customer Awareness*, „Fortune” 2004, 15 November.
- Mainemelis Ch., *When the Muse Takes it All: A Model for the Experience of Timelessness in Organizations*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 28, no. 4.
- Majchrzak A., Malhotra A., Stamps J., Lipnack J., *Can Absence Make a Team Grow Stronger?*, „Harvard Business Review” 2004, May.
- Mallone M. S., *Bill & Dave: How Hewlett and Packard Built the Greatest World Company*, Portfolio Hardcover, Mountain View, CA 2010.
- Manz Ch. C., Sims H. P. Jr., *The New Superleader. Leading Others to Lead Themselves*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA 2001.
- March J. G., Simon H. A., *Organizations*, 2 ed., Blackwell, Cambridge, MA 1993.
- Margulies N., Raia A. P., *Conceptual Foundation of Organizational Development*, McGraw-Hill, New York 1978.
- Martin M. W., Sale J., *The Role of the Experiment in the Social Sciences*, „Sociological Quarterly” 1979, vol. 20, no. 4.
- Martin R., *The Age of Customer Capitalism*, „Harvard Business Review” 2010, January–February.
- Maruyama M., *Advanced Technology Is Sometimes More Compatible with Non Industrialized Cultures Than with Industrialized Cultures*, „Technology Analysis and Strategic Management” 1990, vol. 2, no. 4.
- Maslov A. H., *A Theory of Human Motivation*, „Psychological Review” 1943, vol. 50.

- Masuch M., *Vicious Circles in Organization*, „Administrative Science Quarterly” 1985, vol. 30, no. 1.
- Mayo E., *Hawthorne and the Western Electric Company*, [w:] Pugh D. S. (ed.), *Organization Theory*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1971.
- McCreary L., *What Was Privacy*, „Harvard Business Review” 2008, October.
- McDougal B., *The Thinking Man’s Assembly Line*, „Canadian Business” 1991, vol. 64, no. 11.
- McGovern G. J., Court D., Quelch J. A., Crawford B., *Bringing Customers into the Boardroom*, „Harvard Business Review” 2004, vol. 82, no. 11.
- McGrath J. E., *Dilemmas: The Study of Research Choices and Dilemmas*, Sage, Newbury Park, CA 1982.
- McGrath J. E., Martin J., Kulka R. A. (eds.), *Judgement Calls in Research*, Sage, Newbury Park, CA 1982.
- McGregor D., *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill, Irwin, New York 1985.
- McKenzie F. C., Shilling M. D., *Avoiding Performance Measurement Traps: Ensuring Effective Incentive Design and Implementation*, „Compensation and Benefit Review” 1998, July–August.
- McLennan R. (ed.), *Managing Organizational Change*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1989.
- Meister C. J., Willyerd K., *Mentoring Mill*, „Harvard Business Review” 2010, May.
- Merchant K. A., *Control in Business Organizations*, Pitman, Boston, MA 1985.
- Mercuri T. R., *Trusting in Transparency*, „Communication of the ACM” 2005, vol. 40, no. 5.
- Merton R. K., *Social Theory and Social Structure*, Free Press, New York 1957.
- Mesjasz Cz., *Images of Organization and Development of Information Society: Going Into Metaphors*, series 627: *Computing Anticipatory Systems, Fifth International Conference*, American Institute of Physics 2002.
- Mesjasz Cz., *Nauki o zarządzaniu a teoria systemów złożonych*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 4.
- Messmer M., *Avoiding Today’s Top Hiring Mistakes*, „Strategic Finance” 2005, vol. 87, no. 2.
- Michel S., Brown S. W., Gallan A. S., *Service-Logic Innovation: How to Innovate Customers, Not Products*, „California Management Review” 2008, vol. 50, no. 3.
- Miller D., *The Architecture of Simplicity*, „Academy of Management Review” 1993, vol. 18, no. 1.
- Mintzberg H., *Covert Leadership: Notes on Managing Professionals*, „Harvard Business Review” 1998, November–December.
- Mintzberg H., *Mintzberg on Management*, Free Press, New York 1989.
- Mintzberg H., *The Structuring of Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1979.
- Mitchell D., Coles C., *The Ultimate Competitive Advantage Secrets of Continually Developing. A More Profitable Business Model*, Berret & Kohler, San Francisco, CA 2003.
- Mintzberg H., *Structure in 5’s: A Synthesis of the Research on Organization Design*, „Management Science” 1980, vol. 26, no. 3.
- Monge P. R., *Theoretical and Analytical Nuances in Studying Organizational Processes*, „Organization Science” 1990, vol. 1, no. 4.
- Monks R. A. G., Minov N., *Corporate Governance*, 2 ed., Blackwell, Oxford 2001, wersja internetowa.
- Monks R. A. G., Minov N., *Power and Accountability*, HarperCollins, New York 1992.
- Monks R. A. G., *The New Global Investor*, Capstone, New York 2001.
- Moon Y., *Break Free From the Product Life Cycle*, „Harvard Business Review” 2005, May.
- Morgan G. (ed.), *Beyond Method: Strategies for Social Research*, Sage, Beverly Hills, CA 1983.
- Morgan G., *Images of Organization*, Sage, Newbury Park, CA 1986.

- Morgan G., *More on Metaphor: Why We Cannot Control Tropes in Administrative Science*, „Administrative Science Quarterly” 1983, vol. 28.
- Morgan G., *Paradigms, Metaphors and Puzzle Solving in Organization Theory*, „Administrative Science Quarterly” 1980, vol. 25.
- Morris R. M. III, *Do You Know What Your Function Does for a Living?*, „Industrial Management” 1987, vol. 29, no. 2.
- Murray J. A., *A Concept of Entrepreneurial Strategy*, „Strategic Management Journal” 1984, vol. 5, no. 1.
- Myers S. C., Turnbull S., *Capital Budgeting and the Capital Asset Pricing Model: Good News and Bad News*, „Journal of Finance” 1977, vol. 32, no. 2.
- Mylnek P., Vonderembse M. A., Rao S. S., Bhatt B. J., *World Class Manufacturing: Blueprint for Success*, „Journal of Business and Management” 2005, vol. 11.
- Nadler D. A., Gerstein M. S., *What Is Organizational Architecture*, „Harvard Business Review” 1992, September–October.
- Nadler D. A., Gernstein M. S., Shaw R. B. et al., *Organizational Architecture. Designs for Changing Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1992.
- Nadler D. A., Nadler M. B., *Performance on the Executive Team: When to Pull the Trigger*, [w:] Nadler D. A., Spencer J. L. et al., *Executive Teams*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1998.
- Nadler D. A., Spencer J. L. et al., *Executive Teams*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1998.
- Nadler D. A., Tushman M. L., *Competing by Design. The Power of Organizational Architecture*, Oxford University Press, New York 1997.
- Nadler D. A., Tushman M., *Strategic Organization Design*, Scott, Foresman & Company, Glenview, IL 1988.
- Nadler G., *An Investigation of Design Methodology*, „Management Science” 1967, vol. 13, no. 10.
- Nah L., Stevenson H., *Success That Lasts*, „Harvard Business Review” 2004.
- Nelson J. E., *Linking Compensation to Business Strategy*, „Journal of Business Strategy” 1998, vol. 19, no. 2.
- Niemczyk J., *Analogie w naukach o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie” 2002, nr 3.
- Nonaka I., *Creating Organizational Order Out of Chaos: Self Renewal in Japanese Firms*, „California Management Review” 1988, vol. 30, no. 3.
- Nonaka I., Konno N., *The Concept of „Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creating*, „California Management Review” 1998, vol. 40, no. 3.
- Normann R., *Refraining Business: When the Map Changes to Landscape*, Wiley, Chichester 2001.
- Norman R., Ramirez R., *From Value Chain to Value Constellation. Designing Interactive Strategy*, [w:] *Harvard Business Review on Managing the Value Chain*, Harvard Business Review Paperback Series 2000.
- O’Byrne S., *EVA and Its Critics*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1999, vol. 12, no. 2.
- O’Connor J. T., *Corporate Architecture*, „Harvard Business Review” 1993, September–October.
- O’Reilly Ch. III, Pfeffer J., *Hidden Value, How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*, Harvard Business Press, Boston, MA 2000.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Obłój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
- Ohmae K., *Getting Back to Strategy*, [w:] *The State of Strategy*, Harvard Business Review Paperback Series 1991.
- Ohmae K., *The Triad Power*, Free Press, New York 1985.
- Oster S. M., *Modern Competitive Analysis*, Oxford University Press, Boston, MA 1994.

- Ouchi W. G., *Markets, Bureaucracies, and Clans*, „Administrative Science Quarterly” 1980, vol. 25, no. 1.
- Park N. K., Mezias J. M., *Before and After the Technology Sector Crash: The Effect of Environmental Munificence on Stock Market Response to Alliances of e-Commerce Firms*, „Strategic Management Journal” 2005, November.
- Parker R., *John Kenneth Galbraith: His Life, His Politics, His Economics*, Farrar, Strauss & Giroux, New York 2005.
- Parolini C., *The Value Net: A Tool for Competitive Strategy*, Wiley & Sons, New York 1999.
- Peak M. H., *The Market Never Sleeps*, „Management Review” 1990, vol. 17, no. 11.
- Pearce J. A. II, Robinson R. B. Jr., *Strategic Management*, 7 ed., McGraw-Hill, Irwin, Boston, MA 2000.
- Pearce C. L., *The Future of Leadership: Combining Vertical and Shared Leadership to Transform Knowledge Work*, „Academy of Management Executive” 2004, vol. 18, no. 1.
- Pelled L. H., Eisenhardt K. M., Xin K. R., *Exploring the Black Box: An Analysis of Work Group Diversity, Conflict and Performance*, „Administrative Science Quarterly” 1999, vol. 44.
- Pelton L. E., True S. T., *Teaching Business Ethics. Why Generation Y?*, „Marketing Education Review” 2004, vol. 14, no. 3.
- Penley L. E., Alexander E. R., Jernigan I. E., Henwood C. I., *Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance*, „Journal of Management” 1991.
- Perrow Ch., *Complex Organizations. A Critical Essay*, McGraw-Hill, New York 1986.
- Perrow Ch., *Is Business Really Changing*, „Organizational Dynamics” 1974, vol. 3, no. 1.
- Perrow Ch., *Organizing America: Wealth, Power and the Origin of Corporate Capitalism*, Princeton University Press, Princeton, NJ 2002.
- Perrow Ch., *The Short and Glorious History of Organization Theory*, „Organizational Dynamics” 1972, vol. 2, no. 1.
- Petelicki S., *Sztuka gry o najwyższą stawkę*, „Harvard Business Review Polska” 2003, nr 8.
- Peters T. J., Waterman R. H. Jr., *In Search of Excellence. Lessons from America's Best – Run Companies*, Harper and Row Publishers, New York 1982.
- Pfeffer J., *Competitive Advantage Through People*, „California Management Review” 1994, winter.
- Pfeffer J., *Managing with Power: Politics and Influence in Organization*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1992.
- Pfeffer J., *Power in Organizations*, Pittman, Marshfield, MA 1981.
- Pfeffer J., *Seven Practices of Successful Organizations*, „California Management Review” 1998, vol. 42, no. 2.
- Pfeffer J., Sutton J. I., *The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2002.
- Pfeffer J., Sutton R. I., *The Smart-Talk Trap*, „Harvard Business Review” 1999, vol. 77, no. 3.
- Piasecki R., *Rozwój gospodarczy a globalizacja*, PWE, Warszawa 2003.
- Piercy N. F., Lane N., *Transformation of the Traditional Salesforce – Imperatives for Intelligence, Interface and Integration*, „Journal of Marketing Management” 2003, vol. 19.
- Podolny J. M., Baron J. N., *Resources and Relationships: Social Networks and Mobility in the Workplace*, „American Sociological Review” 1997, vol. 62, no. 5.
- Poole M. S., Van de Ven A. H., *Using Paradox to Build Management and Organization Theories*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 4.
- Porras J., Berg P. O., *The Impact of Organization Development*, „Academy of Management Review” 1978, vol. 3, no. 2.

- Porter E. H., *The Parable of the Spindle*, „Harvard Business Review” 1962, May–June.
- Porter M., *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1998.
- Porter M., *What is Strategy?*, „Harvard Business Review” 1996, November–December.
- Posner R., *The Frontiers of Legal Theory*, Harvard University Press, Boston, MA 2001.
- Post J. E., Preston L. E., Sachs S., *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*, Stanford University Press, Stanford, CA 2002.
- Potts G. W., *Exploit Your Product's Service Life Cycle*, „Harvard Business Review” 1988, September–October.
- Pound J., *The Promise of the Governed Corporation*, [w:] *Harvard Business Review on Corporate Governance*, Harvard Business Press, Boston, MA 2002.
- Price R., *Change: Innovation in the Corporate DNA*, „The Journal for Quality and Participation” 2006, summer.
- Prigogine I., *The End of Certainty*, Free Press, New York 1996.
- Prusak L., Cohen D., *How to Invest in Social Capital*, „Harvard Business Review” 2001, June.
- Pugh D. S. (ed.), *Organization Theory, Penguin Modern Management Readings*, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1975.
- Pugh D. S., Hickson D. J., Hinings C. R., *Writers on Organizations*, 2 ed., Penguin Modern Management Texts, Penguin Education, Harmondsworth, Middlesex 1975.
- Pugh S., Hickson D. J., Hinings C. R., Turner C., *Dimensions of Organization Structure*, „Administrative Science Quarterly” 1968, vol. 13, no. 1.
- Quick J. C., Gavin J. H., *The Next Frontier: Edgar Schein on Organizational Therapy*, „Academy of Management Executive” 2000.
- Quinn R. E., Cameron K., *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*, „Management Science” 1983, vol. 29.
- Rao H., Davis G. F., Ward A., *Embeddedness, Social Identity and Mobility: Why Firms Leave the NASDAQ and Join the New York Stock Exchange*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45.
- Rappaport A., *Creating Shareholder Value. A Guide for Managers and Investors*, Free Press, New York 1998.
- Rappaport A., *The Economics of Short-Term Performance Obsession*, „Financial Analyst Journal” 2005, vol. 61, no. 3.
- Rappaport A., *10 Ways to Create Shareholder Value*, „Harvard Business Review” 2006, September.
- Rappaport A., Mauboussin M., *Expectations Investing: Reading Stock Prices for Better Returns*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2001.
- Ready D. A., Conger J. A., *Enabling Bold Visions*, „MIT Sloan Management Review” 2008, vol. 49, no. 2.
- Reichheld F. F., Sasser W. E., *Zero Defections: Quality Comes to Service*, „Harvard Business Review” 1990, September–August.
- Reisenwitz T. H., Iyer R., *Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the Organization and Marketers*, „Marketing Management Journal” 2009, vol. 19, no. 2.
- Rhee M., *Network Updating and Exploratory Learning Environment*, „Journal of Management Studies” 2004, vol. 41, no. 6.
- Richards M. D., *Readings in Management*, 6 ed., South-Western, Cincinnati, OH 1982.
- Ries A., *Focus: The Future of Your Company Depends on It*, Harper Business, New York 2005.
- Rifkin G., *The Myth of Short Life Cycle*, „Harvard Business Review” 1994, July–August.

- Robbins S. P., *Management*, 4 ed., Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1994.
- Robey D., Ross J. W., Boudreau M. C., *Learning to Implement Enterprise Systems: An Exploratory Study of the Dialectics of Change*, „Journal of Management Information Systems” 2002, vol. 19, no. 1.
- Robinson J., *What is Perfect Competition*, „Quarterly Journal of Economics” 1934, vol. 49.
- Roethlisberger F. J., *Man-in-Organization*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA 1968.
- Rose C., *The Composition of Semi-Two-Tier Corporate Boards and Firm Performance*, „Corporate Governance: An International Review” 2005, vol. 13, no. 5.
- Ross J. E., *Total Quality Management*, CRC Press, Boca Raton, FL 1999.
- Ross S., *The Determination of Capital Structure. The Incentive-Signalling Approach*, „Bell Journal of Economics” 1977, vol. 8, no. 1.
- Sabat H. K., *Mobile Virtual Network Operators Drive Scale and Scope Economies*, „IIMB Management Review” 2004, vol. 16, no. 2.
- Sainsbury E., *A Calendar of the Court Minutes of the East India Company, 1655–1659*, Oxford Press, Oxford 1916.
- Sakiya T., *Honda Motor. The Men, the Management, the Machines*, Kodansha International, Osaka 1982.
- Salmon W. J., *Crisis Prevention: How to Gear Up Your Board*, [w:] *Harvard Business Review on Corporate Governance*, Harvard Business Press, Boston, MA 2002.
- Santos F. M., Eisenhardt K. E., *Organizational Boundaries and Theories of Organization*, „Organization Science” 2005, vol. 16, no. 5.
- Sayles L. R., *Managerial Behavior*, McGraw-Hill, New York 1964.
- Scandura T. A., Williams E. A., *Research Methodologies in Management: Current Practices, Trends, and Implications for Future Research*, „Academy of Management Journal” 2000, vol. 42, no. 6.
- Schaffer D. M., Krauchunas S. M., Eddy M., McBeath M. K., *How Dogs Navigate to Catch Frisbess*, „Psychological Science” 2004, vol. 15, no. 7.
- Schein E. H., *A General Philosophy of Helping: Process Consultation*, „Sloan Management Review” 1990, vol. 31, no. 3.
- Schein E. H., *How Can Organizations Learn Faster? The Challenge of Entering the Green Room*, „Sloan Management Review” 1993, vol. 34, no. 2.
- Schein E. H., *Managerial Development as a Process of Influence*, [w:] Richards M. D., *Readings in Management*, 6 ed., South-Western, Cincinnati, OH 1982.
- Schein E. H., *On Dialogue, Culture and Organizational Learning*, „Reflections” 2003, vol. 4, no. 4.
- Schein E. H., *On Dialogue, Cultures, and Organizational Learning*, „Organizational Dynamics” 1993, vol. 22, no. 2.
- Schein E. H., *Organizational Culture and Leadership*, 2 ed., Jossey-Bass, San Francisco, CA 1992.
- Schein E. H., *Process Consultation, Action Research and Clinical Inquiry: Are They the Same?*, „Journal of Managerial Psychology” 1995, vol. 10, no. 6.
- Schein E. H., *Process Consultation*, vol. 1: *Its Role in Organization Development*, Addison-Wesley, Reading, MA 1988.
- Schein E. H., *Process Consultation Revisited: Building the Helping Relationship*, Addison-Wesley Series on Organization Development, 1998.
- Schein E. H., *The Concept of Client from a Process Consultation Perspective. A Guide for Change Agents*, „Journal of Organizational Change Management” 1997, vol. 10, no. 3.

- Schein E. H., *The General Philosophy of Helping: Process Consultation*, „Sloan Management Review” 1990, vol. 31.
- Schein E. H., *The Role of the Consultant: Content Expert or Process Facilitator?*, „Personnel and Guidance Journal” 1978, vol. 56.
- Scholz Ch., *Corporate Culture and Strategy: The Problem of Strategic Fit*, „Long Range Planning” 1987, vol. 4.
- Schrag C. C., Larsen O. N., Cotton W. R. Jr., *Sociology*, 4 ed., Harper & Row Publications, Washington, DC 1954.
- Schultz M., Hatch M. J., *Living with Multiple Paradigms: The Case of Paradigm Interplay in Organizational Culture Studies*, „Academy of Management Review” 1996, vol. 21, no. 2.
- Schumpeter J. A., *Capitalism, Socialism, and Democracy*, Harper & Row, New York 1942.
- Selden L., Calvin G., *5 Rules for Finding the Next Dell*, „Fortune” 2004, 7 December.
- Sellers P., *P&G: Teaching an Old Dog New Tricks*, „Fortune” 2004, vol. 149, no. 11.
- Semler R., *Managing without Managers, Managing with People in Mind*, Harvard Business Review Paperback Series 2001.
- Senge P. M., *Pięta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, wyd. 4, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.
- Shank M. D., Langmeyer L., *Does Personality Influence Brand Image*, „The Journal of Psychology” 1994, vol. 128, no. 2.
- Shapiro C., Varian H. R., *Information Rules. A Strategic Guide to the Network Economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA 1998.
- Sharpe M. L., *Developing a Behavioral Paradigm for the Performance of Public Relations*, „Public Relations Review” 2000, vol. 26, no. 3.
- Shaw M. F., *Group Dynamics*, „Annual Review of Psychology” 1961, vol. 12, no. 1.
- Short J. C., Ketchen D. J. Jr., Palmer T. B., *The Role of Sampling in Strategic Management Research and Performance: A Two-Study Analysis*, „Journal of Management” 2002, vol. 28, no. 3.
- Sillince J. A. A., *A Contingency Theory of Rhetorical Congruence*, „Academy of Management Review” 2005, vol. 30, no. 3.
- Silverstein M. J., Fiske N., *Luksus dla mas*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 11.
- Silverstein M. J., Fiske N., *Luxury for the Masses*, „Harvard Business Review” 2003, vol. 81, no. 4.
- Simon H., *Bounded Rationality and Organizational Learning*, „Reflections” 1999, vol. 1, no. 2.
- Simon H. A., *Administrative Behavior: A Study of Decision Making Processes in Administrative Organization*, 3 ed., Free Press, New York 1976.
- Simon H. A., *Administrative Behavior*, 4 ed., Free Press, New York 1997.
- Simon H. A., *Forecasting the Future or Shaping It?*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, no. 3.
- Simon H. A., *Near Decomposability and the Speed of Evolution*, „Industrial and Corporate Change” 2002, vol. 11, no. 3.
- Simons R., *Levers of Organizational Design*, Harvard Business School Press, Boston, MA 2005.
- Simonson I., Drolet A., *Anchoring Effects on Consumers’ Willingness-to-Pay and Willingness-to-Accept*, „Journal of Consumer Research” 2004, vol. 31.
- Sims H. P., Gioia D. A. Jr., *The Thinking Organization*, Jossey-Bass, San Francisco, CA 1986.
- Skarzynski P., Gibson R., *Innovation to the Core: A Blueprint for Transforming the Way Your Company Innovates*, Harvard Business Press Boston, MA 2008.
- Sloan A. D., *My Years with General Motors*, Doubleday, New York 1964.
- Smith A., *The Wealth of Nations*, Hardmondsworth, London 1974.
- Smith D. K., *The Discipline of Teams*, Wiley, New York 2001.

- Smith R. (ed.), *Audit Committees Combined Code Guidance*, Financial Reporting Council, 2003, December.
- Sojka J. B., Fish M. S. B., *Brief In-Class Role Plays: An Experiential Teaching Tool Targeted to Generation Y Students*, „Marketing Education Review” 2008, vol. 18, no. 1.
- Sørensen J. B., Stuart T. E., *Aging, Obsolescence and Organizational Innovation*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45.
- Spencer L. M. Jr., Spencer S. M., *Competence at Work. Models for Superior Performance*, Wiley, New York 1993.
- Stacey R., *Complex Responsive Processes in Organizations. Learning and Knowledge Creating (Complexity and Emergence in Organizations)*, Routledge, New York 2001.
- Starbuck W. H., *Organizational Growth and Development*, [w:] Starbuck W. H. (ed.), *Organizational Growth and Development*, Penguin Modern Management Readings, Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex 1971.
- Stark J., *Product Lifecycle Management. 21st Century Paradigm for Product Realization*, Springer, London 2004.
- Staw B. M., Epstein L. D., *What Bandwagons Bring: Effects of Popular Management Techniques on Corporate Performance, Reputation, and CEO Pay*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45.
- Stevenson W. B., Greenberg D., *Agency and Social Networks: Strategies of Action in a Social Structure of Position, Opposition, and Opportunity*, „Administrative Science Quarterly” 2000, vol. 45.
- Stork D., Sapienza A., *Task and Human Message Over the Project Life Cycle: Matching Media to Message*, „Project Management Journal” 1992, vol. 23.
- Strauss A., Corbin J., *Basics of Qualitative Research. Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 3 ed., Sage, Newbury Park, CA 2007.
- Suarez J. G., *Three Experts On Quality Management: Philip B. Crosby, W. Edwards Deming, Joseph M. Juran*, TQLO Publication 1992, July.
- Sweetman K. J., *A New Strategic Frontier*, „Harvard Business Review” 1996, November–December.
- Taggar S., Hackett S., Saha S., *Leadership Emergence in Autonomous Work Teams: Antecedents and Outcomes*, „Personnel Psychology” 1999, vol. 52, no. 4.
- Takeuchi H., Quelch J. A., *Quality Is More Than Making a Good Product*, „Harvard Business Review” 1983, July–August.
- Tatarkiewicz W., *Historia filozofii*, t. 1, PWN, Warszawa 1990.
- Taylor F. W., *Scientific Management: Comprising Shop Management, the Principles of Scientific Management and Testimony Before the Special House Committee*, Greenwood, Westport, CT 1972.
- The Hundred One Act, Seventh Congress of the United States of America At the Second Session, *An Act to Protect Investors by Improving the Accuracy and Reliability of Corporate Disclosures Made Pursuant to the Securities Laws*, and for Other Purposes, H.R. 3763.
- Thompson A. A. Jr., Strickland A. J. III, Kramer T. R., *Readings in Strategic Management*, Irwin, Chicago, IL 1995.
- Toffler A., *The Third Wave*, Bantam Books, William Morrow, New York 1990.
- Tosi H. L., Werner S., Katz J. P., Gomez-Mejia L. R., *How Much Does Performance Matter? A Meta-Analysis of CEO Pay Studies*, „Journal of Management” 2000, vol. 26, no. 2.
- Tosi H. L. Jr., Slocum J. W. Jr., *Contingency Theory: Some Suggested Directions*, „Journal of Management” 1984, spring.

- Townsend K., *Electronic Surveillance and Cohesive Teams: Room for Resistance in an Australian Call Centre?*, „New Technology, Work and Employment” 2003, vol. 20, no. 1.
- Treacy M., Wieserma F., *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, Readings, MA 1995.
- Trist E. L., Barmforth K. W., *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting*, „Human Relations” 1951, vol. 4, no. 1.
- Trompenaars F., Hampden-Turner Ch., *Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business*, McGraw-Hill, New York 1998.
- Tuckman B. W., Jensen M. A. C., *Stages of Small Group Development Revisited*, „Group and Organizational Studies” 1977, vol. 2, no. 3.
- Tushman M. L., Newman W. H., Romanelli E., *Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution*, „California Management Review” 1986, autumn.
- Underhill P., *Why We Buy. The Science of Shopping*, Simon & Schuster, New York 1999.
- Uzzi B., *Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness*, „Administrative Science Quarterly” 1997, vol. 42, no. 1.
- Uzzi B., Lancaster R., *Embeddedness and Price Formation in the Corporate Law Market*, „American Sociological Review” 2004, vol. 69, no. 3.
- Van Buren III H. J., *Building Relational Wealth in the New Economy: How Can Firms Leverage the Value of Organizational Social Capital*, „International Journal of Management” 2008, vol. 25, no. 4.
- Van de Ven A. H., Hubet G. P., *Longitudinal Field Research Methods for Studying Processes of Organizational Change*, „Organization Science” 1990, vol. 1, no. 3.
- Vargo S. L., Lusch R. F., *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*, „Journal of Marketing” 2004, vol. 68, no. 1.
- Vargo S. L., Lusch R. F., *From Goods to Service(s): Divergence and Convergence in Logistics*, „Industrial Marketing Management” 2008, vol. 37, no. 3.
- Vogelstein F., *24/7 Customer*, „Fortune” 2003, 24 November.
- Voss C. A., *Success and Failures in Advanced Manufacturing Technology*, „International Journal of Technology Management” 1988, vol. 3.
- Vroom V., Yetton P. W., *Leadership and Decision Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973.
- Waller M. J., Conte J. M., Gibson C. B., Carpenter M. A., *The Effect of Individual Perceptions of Deadlines on Team Performance*, „Academy of Management Review” 2001, vol. 26, no. 4.
- Walsch J. P., Ungson G. R., *Organizational Memory*, „Academy of Management Review” 1991, vol. 16, no. 1.
- Warner M., *Organizational Experiments and Social Innovation*, [w:] Nystrom P. C., Starbuck W. H. (eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford University Press, New York 1981.
- Weber M., *Economy and Society: An Outline of Interpretative Sociology*, vol. 2, University of California Press, Berkeley, Los Angeles, CA 1978.
- Weerdt S. de, *Dialoging: Exploring the Dialectics*, „Emergence” 1999, vol. 1, no. 3.
- Wegner D. M., Erber R., Raymond P., *Transactive Memory in Close Relationships*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1991, vol. 61.
- Weick K. E., *Agenda Setting in Organizational Behavior. A Theory-focused Approach*, „Journal of Management Inquiry” 1992, vol. 1, no. 3.
- Weick K. E., *Drop Your Tools: An Allegory for Organizational Studies*, „Administrative Science Quarterly” 1996, vol. 41.

- Weick K. E., *The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster*, „Administrative Science Quarterly” 1993, vol. 38.
- Weick K. E., *Theory Construction as Disciplined Imagination*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 4.
- Weick K. E., *Theory Construction as Disciplined Reflexivity: Tradeoffs in the 90s*, „Academy of Management Review” 1999, vol. 24, no. 4.
- Weick K. E., *What Theory is Not, Theorizing Is*, „Administrative Science Quarterly” 1999, vol. 40.
- Weick K. E., Roberts K. H., *Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks*, „Administrative Science Quarterly” 1993, September.
- Weinberger D., *Unstick Your Customer*, „Harvard Business Review” 2006, February.
- Weiss L. M., Capozzi M. M., Prusak L., *Learning from the Internet Giants*, „MIT Sloan Management Review” 2004, summer.
- Weston J. F., Chung K. S., Hoag S. E., *Mergers, Restructuring and Corporate Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ 1990.
- Westphal J. D., *Board Games: How CEO Adapt to Increases in Structural Board Independence from Management*, „Administrative Science Quarterly” 1998, vol. 43.
- Whetten D. A., Cameron K. S., *Developing Management Skills*, 7 ed., Prentice Hall, Upper Saddle River, NY 2007.
- Whetten D. A., *What Constitutes a Theoretical Contribution?*, „Academy of Management Review” 1989, vol. 14, no. 4.
- Whiteley R. C., *The Customer Driven Company. Moving from Talk to Action*, Adison-Wesley, Readings, MA 1991.
- Whorf B. L., *Language, Thought and Reality: Selected Readings*, Massachusetts Institute of Technology, Boston, MA 1956.
- Whyte W. H., *The Organization Man*, Touchstone Book, Simon & Schuster, New York 1956.
- Wiener N., *Cybernetics or the Control and Communication in the Animal and the Machine*, Massachusetts Institute of Technology, Boston, MA 1965.
- Willey K. A., *Nine Myths and One Truth About Editorial Board Blogging*, „Masthead” 2005, autumn.
- Williamson M., *Emotions, Reasons and Behavior: A Search for the Truth*, „Journal of Consumer Behavior” 2002, vol. 2, no. 2.
- Williamson O. E., *Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives*, „Administrative Science Quarterly” 1991, vol. 36, no. 2.
- Williamson O. E., *The Lens of Contract: Private Ordering*, *AEA Papers and Proceedings, Contractual Theories of the Firm* 2002, vol. 92, no. 2.
- Williamson O. E., *Transaction-cost Economics: The Governance of Contractual Relations*, „Journal of Law and Economics” 1979, vol. 22, no. 2.
- Wine E., *Helping the Poor via the Capital Markets*, „Investment Dealer’s Digest” 2005, 28 February.
- Wiseman R. M., Gomez-Mejia L. R., *A Behavioral Agency Model of Managerial Risk Taking: A Synthetic View*, „Academy of Management Review” 1998, vol. 23, no. 1.
- Woodward J., *Management and Technology*, Her Majesty’s Stationery Office, London 1958.
- Worley C. G., Rothwell W. J., Sullivan R. L., *Competencies of OD Practitioners*, [w:] Rothwell W. J., Sullivan R. (eds.), *Practicing Organization Development. A Guide for Consultants*, Wiley, New York 2005.
- Wrapp H. E., *Good Managers Don’t Make Policy Decisions*, [w:] *Managers as Leaders*, Harvard Business Review Paperback Series 1991.

- Zaleznik A., *Managers and Leaders: Are They Different?*, „Harvard Business Review” 2004, January.
- Zamutto R. F., O’Connor E. J., *Gaining Advanced Manufacturing Technologies Benefits: The Roles of Organizational Design and Culture*, „Academy of Management Review” 1992, vol. 17, no. 4.
- Zhu K., *Information Transparency of Business to Business Electronic Markets: A Game – Theoretic Analysis*, „Management Science” 2004, vol. 50, no. 5.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1975.

Od Redakcji

Dr Jerzy S. Czarnecki ukończył w 1972 roku studia magisterskie na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym Uniwersytetu Łódzkiego, na kierunku Studium Organizacji. W roku 1981 otrzymał tytuł doktora nauk ekonomicznych na podstawie rozprawy doktorskiej pod tytułem *Systemy informowania kierownictwa w świetle teorii organizacji*, napisanej pod kierunkiem naukowym prof. zw. dra hab. Marcina Bielskiego. Od 1972 roku jest zatrudniony w Katedrze Zarządzania UŁ jako asystent, a potem adiunkt na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym (od 1981), a następnie na Wydziale Zarządzania. Od roku 1995 dr Jerzy S. Czarnecki jest starszym wykładowcą w Katedrze Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

Zainteresowania naukowe dra Jerzego S. Czarneckiego koncentrują się wokół problemów teorii organizacji i zarządzania, postrzeganych w interdyscyplinarnym kontekście. Wyrazem tego są projekty badawcze, w których uczestniczył, oraz publikacje. Autor zajmuje się w nich kwestiami z zakresu organizacji i zarządzania nimi w połączeniu z innymi dyscyplinami, na przykład ekonomiką przedsiębiorstwa, systemami informatycznymi, programowaniem komputerów, symulacją systemów, rachunkowością, a także metodologią nauk i ewolucją. W publikacjach porusza zagadnienia, które znajdują się na pograniczu dyscyplin. Posługuje się przy tym zwykle metodą intelektualnej symulacji prowadzonej na modelowych obrazach problemów. Architektura korporacji zawiera opisywane wcześniej przez autora zagadnienia i charakterystyczne elementy metody jego twórczości: wielodyscyplinarność, modelowanie i intelektualne symulacje oraz analizy i syntezy stanu i przyszłości współczesnej korporacji.

Dr Jerzy S. Czarnecki łączy wiedzę z praktycznym jej zastosowaniem w organizacjach gospodarczych. Był konsultantem, współtwórcą i współautorem między innymi: założeń do ustaw prywatyzacyjnych, założeń do regulacji pomocy publicznej, ale także prospektów emisyjnych i memorandumów informacyjnych prywatyzowanych przedsiębiorstw, rocznych raportów spółek giełdowych oraz analiz schematów transakcji kapitałowych. Dr Czarnecki jest autorem i współautorem 5 rozdziałów w książkach, ponad 40 naukowych publikacji z zakresu teorii organizacji oraz teorii zarządzania, w tym także w języku angielskim, około 30 raportów opracowanych na zlecenie przedsiębiorstw, poufnych opracowań dla instytucji rządowych oraz jednego projektu ustawy.

Jerzy S. Czarnecki przebywał na stażach i praktykach, w tym w IBM w Princeton NJ, A/S Tronder Data w Trondheim w Norwegii, Regiona Autonoma Della Sardegna w Cagliari na Sardynii, w Middlesex University-Business School w Londynie w Wielkiej Brytanii oraz – w ramach przygotowań do prowadzenia studiów MBA w Uniwersytecie Łódzkim – w University of Maryland w USA.

Pochodną pracy naukowej autora jest dydaktyka, gdzie wprowadza nowoczesne i nowatorskie metody: gry kierownicze, inscenizacje, scenariusze, opisy przypadków, modelowe przedsiębiorstwa, projekty analityczne i projekty doradcze. W wielu z nich jest autorem koncepcji, materiałów i wdrożenia, w tym także dla studiów w języku angielskim. Autor spędził łącznie blisko trzy lata w salach wykładowych zagranicznych uniwersytetów – w Kanadzie (1990, 1993, 2000) oraz jako profesor kanadyjskiego University of New Brunswick w Trynidadzie (2006), a także okazjonalnie w Norwegii i Stanach Zjednoczonych. Był też wielokrotnie wykładowcą w programach MBA prowadzonych wspólnie z amerykańskimi partnerami w polskich szkołach: International Business School Uniwersytetu Warszawskiego, International Business School w Poznaniu oraz SGH w Warszawie.

Pracując na UŁ, autor ustawicznie uczestniczy w życiu gospodarczym jako praktyk, konsultant i szkoleniowiec: członek zarządu własnej firmy (CDC, a potem Comper); konsultant przedsiębiorstw, w tym także firm giełdowych oraz doradca firm konsultingowych i szkoleniowych. Dr Czarnecki przez blisko dwanaście lat sprawował funkcje menedżera projektów doradczych, realizowanych przez studentów studiów MBA Uniwersytetu Łódzkiego i Maryland University. Kierował realizacją projektów, w wyniku których powstało około stu wdrożeń w zakresie między innymi: wprowadzania nowych produktów na rynek, sposobów finansowania rozwoju kapitałowego czy systemów motywacyjnych polskich i zagranicznych firm operujących na polskim rynku; brał udział w realizacji jednego projektu w Maryland w USA.

Dr Czarnecki pełni na Wydziale Zarządzania rolę inspiratora, autora, współautora oraz koordynatora programów nauczania, specjalności lub bloków specjalistycznych. Prowadzi na co dzień szerokie konsultacje na temat metod dydaktycznych i sposobów ich wdrażania oraz metod pracy naukowej.

Dr Czarnecki otrzymał dziesięć nagród Rektora Uniwersytetu Łódzkiego za osiągnięcia w pracy dydaktyczno-wychowawczej lub organizacyjnej oraz nagrodę zespołową za osiągnięcia uzyskane w badaniach naukowych, a także nagrodę zespołową za najlepszy podręcznik akademicki 2003 roku.