

Mieczysław Morawski

ZARZĄDZANIE GLOBALNE POPRZEC KSZTAŁTOWANIE WSPÓLNOT PRACOWNIKÓW WIEDZY

1. Wstęp

Dziś stoimy przed wyzwaniem znalezienia – używając słów W. Morawskiego – własnego miejsca w „normalnym” świecie, a normalnością jest obecnie kapitalizm i globalizacja [*Normalność...* 2001, s. 6]. W zasadzie wszyscy stali się lub, co bardzo prawdopodobne, będą się stawać w coraz większym tempie „zglobalizowani”. Rysujące się tendencje wydają się jednoznaczne. Rynki globalne to w chwili obecnej około 20% światowej produkcji. Szacuje się natomiast, że za trzydzieści lat będą one stanowiły ponad 80% [Bryan, Fraser 1999, s. 42-44]. Zjawisko globalizacji jawi się więc jako nieuchronne, powodując kurczenie się obszarów działania monopolu i nasilenie procesów współzawodnictwa. Narastająca rywalizacja między przedsiębiorstwami wywołuje odwrotne tendencje, polegające na rozszerzaniu kręgu partnerów biznesowych. Nacisk na współpracę przedsiębiorstw w różnych jej formach zapewnia obniżanie kosztów i osiągnięcie większej wartości dodanej z punktu widzenia klientów. W gospodarce nowego typu równie widoczne są procesy zarówno konkurencji, jak i kooperacji. Dynamika „nowej ekonomii” w rosnącym stopniu podlega logice sieci. Można by rzec, że sieć łączy ludzi, którzy pochodzą z różnych stron świata, nigdy się nie znali i nie widzieli, a tworzą nowe programy i metody, dając dowód zbiorowej inteligencji. Sieć łączy potencjały firm, które nigdy nie byłyby w stanie pozyskać tak zróżnicowanych kompetencji i zaoferować tak kompleksowych usług i skomplikowanych, wielofunkcyjnych produktów.

Skuteczne wykorzystanie nowych koncepcji zarządzania wymaga jednak rewolucji w myśleniu. Zmiana w pojmowaniu desygnatów pojęcia „organizacja” jest konieczna i zasadnicza. Nie możemy nadal traktować organizacji w kategoriach wyizolowanego i oznaczonego granicami „stojącego budynku”, nastawionej głównie na tworzenie rzeczowego majątku i powiększanie rozmiarów, lecz musimy w niej widzieć podlegającą zmianom „dynamiczny system społeczny”, w którym naj-

ważniejsze staje się antycypowanie szans i okazji rynkowych dzięki posiadanym kompetencjom i nieformalnym powiązaniom i kontaktom pracowników – specjalistów, dla których macierzysta firma jest wprawdzie punktem odniesienia, ale w nie mniejszym stopniu są nim profesjonalści, pracujący także w innych organizacjach.

Obowiązujący kanon, nakazujący dostrzegać w organizacji zwłaszcza wszystko to, co bardziej trwałe, zgromadzone, widoczne, statyczne, wyznaczone granicami, przestaje odpowiadać współczesnym wyzwaniom gospodarki opartej na wiedzy. Każda organizacja, wychodząc z izolacji sztywno i kategorycznie oznaczonych granic: formalnych, prawnych, służbowych czy zasobowych, musi tworzyć sieć (współtworzyć z innymi organizacjami) niekonwencjonalnych powiązań i porozumień, w ramach których będzie odkrywać nowatorskie pomysły i rozwiązania. Współczesna organizacja, czyli przedsiębiorstwo, spółka, instytucja, ma łączyć, a nie dzielić. Nastawienie na współpracę, łączenie potencjałów, wykorzystywanie profesjonalnych usług wyspecjalizowanych organizacji, ciągłe doskonalenie własnych kluczowych kompetencji staje się priorytetem. Kreowanie nowej wiedzy wymaga zaufania, dialogu, współpracy i partnerstwa. Zachęcanie do aktywności umysłowej jest możliwe poprzez stworzenie wspólnoty uczących się partnerów, nastawionych na ciągłe doskonalenie i rozwijanie siebie, innych i środowiska, w którym się znajdują. Istota dokonujących się zmian w świecie organizacji i zarządzania każe sądzić, iż podstawą działania będzie eksploracja przyszłości oparta na wiedzy i kompetencjach. Do tego niezbędna będzie emocjonalna integracja profesjonalistów, tworząca poczucie wspólnoty, zaufania i partnerstwa. Nowoczesną oś zarządzania współtworzą: informacje – wiedza – emocje – kreatywność – innowacje.

Celem artykułu jest wskazanie tendencji do łączenia potencjału przedsiębiorstw w warunkach „nowej ekonomii”. Zdaniem autora niniejszego opracowania czynnikiem sprzyjającym kooperacji przedsiębiorstw są wspólnoty profesjonalistów – pracowników wiedzy, przekraczające granice zespołów i organizacji. Wspólnoty te tworzą przestrzeń intelektualnej mobilizacji do kreowania, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy. Ujęta w artykule problematyka ma charakter teoretyczny i jest wynikiem studiów literaturowych oraz wniosków z nich wynikających.

2. Nowa ekonomia

Nadal sporna pozostaje kwestia, czy inwestycje w nowe technologie, globalizacja, informatyzacja i Internet, dominacja klientów, rosnące znaczenie wartości niematerialnych w kreowaniu podstaw konkurencyjności zmieniają istotę funkcjonowania gospodarki na tyle, iż konieczna jest radykalna zmiana myślenia o mechanizmach regulujących procesy ekonomiczne i adekwatne działania. Jeśli mamy jednak do czynienia z nowym etapem nauk ekonomicznych i zarządzania, to konieczny jest ogromny wysiłek intelektualny, który stworzyłby nowe metody prowadzenia działalności gospodarczej. Co więcej, trzeba stworzyć nowe priorytety w zarządzaniu przedsiębiorstwem.

Zasoby, dotychczas uznawane za siłę napędową ekonomii, takie jak ziemia, kapitał i praca, surowce i złoża naturalne, przestają odgrywać pierwszoplanową rolę. Ich znaczenie pozostaje istotne na tyle, na ile są pomocne w tworzeniu, gromadzeniu i systematycznym upowszechnianiu wiedzy i jej przetwarzaniu w nowe lub istotnie ulepszone produkty, usługi, metody ich produkcji i procesy świadczenia, sposoby organizacji pracy i produkcji, metody zarządzania [Baruk 2002, s. 21-34]. Niewątpliwie wzrastające znaczenie wiedzy i kapitału intelektualnego sprawi, iż walkę konkurencyjną wygrywać będą organizacje uczące się i potrafiące zarządzać wiedzą. Sukces w gospodarce ery wiedzy i informacji, ekonomii *on line*, *e-lance-Economy* [Priorytety... 2000, s. 39] jest i będzie w rosnącym stopniu związany ze zdolnością przedsiębiorstw i innych organizacji do kreowania i wielostronnego wykorzystania wartości niematerialnych, gdyż zwiększają one efektywność wykorzystania zasobów sfery realnej. Działania z tego zakresu będą tworzyć potencjał organizacyjny firmy, prowadzący do osiągnięcia konkurencyjności. Dzisiejsza gospodarka opiera się coraz bardziej na wytwarzaniu pomysłów, podczas gdy kiedyś chodziło przede wszystkim o masową produkcję standardowych przedmiotów po możliwie najniższych kosztach.

3. Globalizacja w aspekcie sieci

Termin globalizacja stanowi przedmiot ożywionych dyskusji od czasu publikacji artykułu T. Levitta na temat globalizacji rynków [Levitt 1983, s. 92-102]. Według tego autora zmiany technologiczne, a także rozwój społeczny, polityczny i ekonomiczny prowadzą do powstania jednorodnego, zunifikowanego pod względem gustów klientów i preferencji dotyczących produktów, rynku globalnego. Istnieją różne definicje globalizacji, bo też mamy do czynienia z pojęciem złożonym. W jednej z najnowszych pozycji przyjmuje się, że globalizacja gospodarki światowej jest procesem pogłębiania się współzawodnictwa między krajami i regionami wskutek rosnących przepływów międzynarodowych oraz działalności korporacji transnarodowych, co prowadzi do jakościowo nowych powiązań między firmami, rynkami i gospodarkami [Globalizacja... 2002]. Zbieżna z takim sposobem myślenia o zjawisku globalizacji jest większość wyrażanych poglądów. Zakłada się po pierwsze, że globalizacja jest najbardziej zaawansowaną formą umiędzynaradawiania działalności gospodarczej realizowanej na płaszczyźnie rynków, sektorów i przedsiębiorstw; po wtóre zaś globalizacja interpretowana jest jako wzrost różnego rodzaju powiązań między różnymi podmiotami życia międzynarodowego oraz wzajemne, najczęściej asymetryczne oddziaływanie we wszystkich sferach życia gospodarczego [Ćwik, Szumowski 2001, s. 94]. Dla klientów lub przedsiębiorstwa poszukującego partnera gospodarczego globalizacja oznacza łatwy, szybki i szeroki dostęp do informacji handlowej. „Partnerem biznesowym w Internecie może być tak samo firma z drugiej strony ulicy, jak partner z odległego kraju. Na ekranie komputera jest to odległość kliknięcia myszą” [Kisielnicki 2002, s. 158]. Można zaryzykować tezę, że z punktu widzenia konsumenta, ale też

współczesnego człowieka w ogóle, globalizacja stanowi kwintesencję pełnej sieciowej dostępności, wyrażającej się w praktyce bezproblemowym zamówieniem/zakupem w dowolnym miejscu na kuli ziemskiej takich produktów, jak hamburgery McDonalda, buty Adidasa lub telewizora Sony. Globalna komunikacja sprawiła, że klient nabrał kosmopolitycznych przyzwyczajeń, prawie całkowicie zatracając lokalną lojalność wobec producentów i sprzedawców z tego samego miasta, regionu czy państwa; nie zastanawiając się, gdzie stworzono produkt czy usługę, oczekuje najwyższej jakości za jak najniższą cenę [Bishop 2001, s. 19].

Korzeni współczesnych procesów globalizacyjnych należy szukać w postępie technologicznym, naukowym i gospodarczym końca XVIII, XIX i XX wieku [Stonehouse i in. 2001, s. 25]. O ile jednak w poprzedniej fazie globalizacji podstawowym nośnikiem dynamiki społecznej i gospodarczej był kapitał, o tyle dziś tę rolę pełni informacja. „Globalizacja jest procesem postępującym od wieków, choć niewątpliwie wydarzenia nabierają tempa na naszych oczach. Możliwość wymiany informacji za pośrednictwem globalnej sieci elektronicznej, jaką jest Internet, pozwala praktycznie na pełne zniesienie barier geograficznych” [Przedsiębiorczość... 2001, s. 24]. Na pewno rozwój technologii informacyjnej oraz telekomunikacyjnej miał olbrzymi wpływ bezpośrednio na rozszerzenie zjawiska globalizacji, a także na zdynamizowanie jej wewnętrznych sił. Globalna komunikacja dała firmom narzędzia koordynacji działań w skali świata, a konsumentom świadomość istnienia i możliwość zakupu produktów i marek globalnych. Drugim, poza rozpowszechnianiem się technik informatycznych, komputeryzacji i ogólnoswiatowej sieci internetowej, czynnikiem dynamizującym omawiane zjawisko jest dążenie do integracji. Impulsem do łączenia potencjałów jest przeświadczenie o niemożliwości w dzisiejszym świecie zgromadzenia niezbędnych zasobów i środków w osamotnieniu. Tak jak pojedynczy człowiek nie jest w stanie zgromadzić i efektywnie korzystać z całej dostępnej wiedzy, tak przedsiębiorstwa nie mogą zgromadzić całej potrzebnej wiedzy, niezbędnej do funkcjonowania i konkurowania. Dążenie do integracji trzeba postrzegać w kategoriach przyczyny i skutku globalizacji; „globalizacja spowodowała, że żadna organizacja nie jest w stanie samodzielnie zbudować kompetencji niezbędnych do wykorzystania dostępnego rynku. Następuje zatem przesunięcie od rywalizacji do współdziałania służącego przekraczaniu granic pomiędzy tradycyjnymi domenami aktywności i tworzeniem nowych reguł gry ekonomicznej” [Przedsiębiorczość... 2001, s. 24].

4. Przestrzeń intelektualnej mobilizacji

Do generowania i spożytkowania wiedzy trzeba „przestrzeni intelektualnej mobilizacji”, na którą obok intelektualnej przedsiębiorczości składają się intelektualny kapitał, intelektualne potrzeby i intelektualne produkty, ale także kapitał społeczny, który wiąże się z takimi cechami organizacji, jak wzajemne zależności, normy i za-

ufanie, które ułatwiają koordynację działań i współpracę w dążeniu do osiągnięcia wzajemnych korzyści [Putnam 1995]. Nie sposób kultywować wiedzy, dokonywać jej dyfuzji, tworzyć nowe jej pokłady bez poczucia emocjonalnej bliskości, wspólnych zainteresowań i pasji łączących ludzi, zespoły i organizacje, gotowych do wzajemnej wymiany myśli i poglądów, otwartego dialogu i merytorycznych sporów. W takich warunkach można wyzwolić dzisiejszy potencjał intelektualny dla osiągnięcia przyszłych efektów, sprawić, by przewaga cyklu: masowa produkcja – masowa konsumpcja zastąpiona została przewagą cyklu: nowoczesna technologia – usługi. Zarządzanie w tym systemie będzie oparte na osi: informacje – wiedza – emocje – kreatywność – innowacje. Emocje będą zajmować miejsce centralne, gdyż posiadana przez pracowników wiedza będzie impulsem do twórczego myślenia tylko pod warunkiem występowania zaufania we wzajemnych relacjach interpersonalnych wewnątrz organizacji. „Obecność zaufania wywołuje skłonność do podejmowania ryzyka przez uczestników organizacji, wynikającą z założenia, że inni zachowają się zgodnie z oczekiwaniami i będą się nawzajem wspierać. Zaufanie dodatnio wpływa na poczucie bezpieczeństwa uczestników organizacji, sprzyjając otwartości informacyjnej” [*Przedsiębiorczość...* 2001, s. 128]. Zaufanie jest jednym z wyznaczników kapitału społecznego, opisywanego „poprzez zaangażowanie się jednostek w budowanie sieci powiązań. Są one przyczyną powstawania wzajemności w sieci, a ta z kolei jest podłożem do rozwoju zaufania” [*Przedsiębiorczość...* 2001, s. 126-127]. W innym miejscu czytamy: „Budowanie zaufania organizacyjnego jest krytyczne dla działalności firmy. Badania wykazują związek między zaufaniem a kondycją organizacji [...]. Ludzie darzący zaufaniem swoich liderów podejmują zwykle mądre ryzyko w swoim postępowaniu, są bardziej skłonni do wysiłku i do dłuższego pozostania w firmie” [Galford, Seibold Drapeau 2003, s. 42]. Zaufanie, ale także istniejące normy i zasady postępowania, sieć bliskich, częstych i osobistych kontaktów, wzajemna pomoc i życzliwe nastawienie do służenia radą i wsparciem są podstawą do budowania wspólnoty.

Doskonałą egzemplifikacją łączenia potencjałów w układach sieciowych i kreowania owej przestrzeni intelektualnej mobilizacji jest Dolina Krzemowa, słynne skupisko przedsiębiorstw bazujących intensywnie na zaawansowanej wiedzy. Podstawą funkcjonowania Doliny Krzemowej jest konkurencja przez kooperację. Istnieją tam rozległe i intensywnie wykorzystywane sieci interpersonalnych kontaktów, łączących osoby pracujące w różnych firmach komputerowych i półprzewodnikowych, połączonych jednak wspólnymi zainteresowaniami zawodowymi. Ulokowane tam przedsiębiorstwa przekazują sobie technologie w procesach fuzji lub przejęć, wzajemnego licencjonowania i formalnego wchodzenia w spółki, ale również za pośrednictwem sieci nieformalnych spotkań i dyskusji. Znaczna część prowadzonych w Dolinie Krzemowej prac badawczo-wdrożeniowych ma charakter nieformalny, ponieważ kapitał społeczny, tworzony w tego rodzaju sieciach, pozwala skupisku gospodarczemu osiągnąć w zakresie prac b+r korzyści skali, zakresu (zasięgu) i uczenia się, co nie jest możliwe w takich rozmiarach w

dużych, pionowo zintegrowanych firmach. Dolina Krzemowa stanowi jedną potężną organizację sieciową, która może korzystać z wiedzy i wyspecjalizowanych umiejętności jej członków [Jantoń-Drozdowska, Majewska 2002, s. 275]. Jak twierdzi T. Peters, największym wyzwaniem XXI w. będzie zdolność zarządzania projektami przekraczającymi wszystkie konwencjonalne granice, służącymi do wytwarzania globalnych produktów. Kooperacja w sieci jest formą reakcji na szybki postęp nauki i wzrost przedsiębiorczości. W najbardziej zaawansowanych pod tym względem gałęziach przemysłu, jak np. w biotechnice, prawie każdy nowy produkt jest efektem współpracy złożonej sieci firm, z których każda specjalizuje się jedynie w wąskich fragmentach procesu projektowania, produkcji i dystrybucji, osiągając w tym zakresie stan bliski doskonałości. Inaczej mówiąc, produkcja wiedzy to proces interaktywny, w którym firmy wchodzą w interakcje z klientami, dostawcami i instytucjami wiedzy. W rzeczywistości przedsiębiorstwa rzadko dokonują wynalazków w pojedynkę. Systemy innowacyjne tworzą zespoły zaangażowane w tworzenie wiedzy i wzajemnych intensywnych relacji, oparte na potencjale przedsiębiorstw, instytutów naukowo-badawczych, uczelni, systemów szkoleniowych i kapitału wysokiego ryzyka. Razem tworzą kontekst produkcji wiedzy i innowacji [Freeman 1987]. Dodajmy, że w powiązaniach sieciowych powstaje szereg wzajemnie się krzyżujących, przenikających, nawarstwiających i okresowych (lub jednorazowych) sprzężeń zwrotnych, pobudzających i przyspieszających kreowanie, odkrywanie i wymianę wiedzy oraz proces uczenia się. Produkcja standardowych, wysokiej jakości wyrobów i usług nie stanowi już dzisiaj problemu, ale na ogół nie wystarcza do wyróżnienia się na tle konkurencji. „Aby jednak wypełniać indywidualne życzenia klientów, kierownictwo przedsiębiorstwa musi tworzyć odpowiednie potencjały, łączyć je w pewne konfiguracje i sterować nimi” [Priorytety... 2000, s. 21]. Nowe zarządzanie wymaga zatem zmiany nastawienia menedżerów, innego ich zaangażowania w sprawy organizacji, zaangażowania, które należałoby nazwać dynamicznym. „Oznacza ono skupienie się na wzajemnych stosunkach między ludźmi oraz szybkie dostosowanie się do warunków zmieniających się w czasie” [Stoner, Freeman, Gilbert 1997, s. 67].

Zaangażowanie intelektualne, inicjatywę, niezależną ocenę samego wykonawcy i jego wewnętrzną motywację można uzyskać jedynie poprzez kreowanie poczucia wspólnoty pracodawcy i pracownika, związanie osobistych interesów pracowników z interesami firmy. Pozytywny wpływ na wykorzystywanie przez inteligentne przedsiębiorstwo pojawiających się okazji mają nie tylko względy merytoryczne, zakodowane w postaci profesjonalnych kompetencji; niezbędne są ponadto postawy i zachowania afirmujące gotowość do współpracy, pomagania sobie, konstruktywnego dążenia do rozwiązywania konfliktów. Zdolność wykorzystania zgromadzonej wiedzy i generowania jej nowych zasobów zależy w znaczącym stopniu od harmonijnie układających się stosunków w środowisku, przekraczającym granice zespołów czy nawet organizacji.

5. „Wędrujący” pracownicy wiedzy

Podstawą tworzenia się nieformalnych sieci kontaktów będą pracownicy wiedzy. Wysoki poziom ich mobilności w zasadniczej części jest związany z indywidualnym potencjałem składającym się z: profesjonalizmu opartego na wysokich, często unikatowych kompetencjach, perfekcji w działaniu, znamionującej skupienie na osiąganiu mistrzostwa zawodowego, oraz aktywności intelektualnej. Nakreślony potencjał intelektualny i zawodowy jest dodatkowo wsparty umiejętnościami biegłego posługiwania się narzędziami informatyczno-telekomunikacyjnymi. Będą oni budować wspólnoty dobrze rozumiejących się, permanentnie uczących się profesjonalistów. Wspólnoty te stanowią grupy ludzi połączonych wspólnym pasjonowaniem się określonym tematem. Pasja ta prowadzi do rozwiązywania problemów i ciągłego pogłębiania wiedzy i doświadczeń. Ludzie tworzący nieformalną wspólnotę spotykają się, gdyż odkryli wartości wynikające ze wspólnych interakcji. Spędzając razem czas, dzielą się regularnie i permanentnie nowymi informacjami, poglądami, własnymi doświadczeniami, wynikami ekspertyz, przekazują rady i opinie. Mogą oni tworzyć nowe standardy, narzędzia, projekty, podręczniki czy dokumenty. Cechami tych wspólnot są: wspólnota celów, płynne i samoorganizujące się w naturze członkostwo [Mikuła 2002, s. 57].

Uprawnione wydaje się stwierdzenie, że rosnąca liczba pracowników wiedzy będzie w pewnym sensie upodabniać się do swoich średniowiecznych protoplastów, wędrujących od jednej do drugiej miejscowości, oferujących swoje usługi i poszukujących miejsca zatrudnienia. We współczesnym wydaniu jest to ultranowoczesny rzemieślnik, „wyposażony” w wiedzę i narzędzia teleinformatyczne, co ułatwia mu nawiązywanie kontaktów z pracodawcami (a raczej usługobiorcami) i świadczenie pracy, często bez konieczności zachowania jedności czasu i miejsca realizowanej usługi. Brak stabilnych i długookresowych związków z jedną organizacją stworzy kolejne problemy i dylematy. Profesjoniści, szczególnie ci posiadający unikatowe kwalifikacje, pod wpływem coraz bardziej atrakcyjnych ofert będą zmieniać pracodawców bądź też przyjmą jako zasadę lokowanie swoich cennych kompetencji w różnych miejscach, na oznaczony czas trwania zadania, bez konieczności podejmowania dramatycznych decyzji o odejściu z obecnej firmy. Kolejne zmiany pracy staną się rzeczą naturalną.

Odpowiedzialność za samego siebie, której nie sposób przerzucić na barki jednego pracodawcy, musi wywołać postawy aktywnej, wręcz przedsiębiorczej orientacji na poszukiwanie atrakcyjnych wyzwań zawodowych, nie tylko pod względem finansowo-materialnym, ale zapewniających jednocześnie uzupełnienie „portfela” umiejętności o nowe praktyki, procedury i aplikacje. Zarazem nowa wiedza zapewni możliwość nawiązywania nowych kontaktów z firmami, co z kolei, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, pozwoli zdobyć dodatkowe kwalifikacje. Postępowanie profesjonalisty stopniowo bliższe będzie zachowaniom inwestora rozważnie szukającego najlepszych możliwości zainwestowania posiadanych aktywów, czyli w tym przypadku kapitału intelek-

tualnego. Uwzględnianie głównie korzyści osobistych (rozwój zawodowy, niezależność finansowa, autorytet fachowy) nie będzie kolidowało z respektowaniem ogólnie przyjętych zasad etyki zawodowej i norm wypracowanych przez poszczególne środowiska specjalistów. Wręcz przeciwnie: należy sądzić, że profesjonalista uwolniony od sztywnego „gorsetu” wartości kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa tym bardziej będzie starał się odnaleźć wartości o charakterze uniwersalnym, ponadczasowym. Z jednej strony wynikać to będzie z potrzeb psychicznych, których ważnym składnikiem jest odczuwanie bezpieczeństwa, stałości, pewności co do pewnych niezmiennych zasad współżycia grup i jednostek, z drugiej strony – autentyczny profesjonalista, a przy tym inwestor środków produkcji znajdujących się w jego głowie będzie wyczulony na punkcie własnego wizerunku. Jego budowanie będzie ważnym elementem udanej kariery, bowiem pracownik oferujący kapitał intelektualny musi własnym autorytetem gwarantować jego właściwe wykorzystanie. Wysoki poziom wiedzy specjalistycznej, jej wyjątkowość i unikatowość powodują bowiem, że dla osób postronnych, w tym także osób zamawiających daną usługę, nie wszystkie rozwiązania, konieczne uwarunkowania, przewidywane bariery są zrozumiałe i możliwe do intelektualnego ogarnięcia. W dużym stopniu trzeba zdać się na dobrą wolę i zawodową rzetelność profesjonalisty, o co znacznie łatwiej w stosunku do osoby budzącej powszechny respekt, szacunek i zaufanie. Na kanwie powyższego stwierdzenia można zauważyć, że profesjonalizm będzie musiał oznaczać fachowość i prawość charakteru. Budując swój autorytet niezależnego profesjonalisty, pracownik będzie odczuwać wzrastającą pewność siebie, mieć poczucie posiadania niezwykle cennych wartości, o które inni zabiegają coraz bardziej intensywnie.

Literatura

- Baruk J., *Zarządzanie innowacjami a zarządzanie wiedzą – podejście integracyjne*, „Organizacja i Kierowanie” 2002 nr 2.
- Bishop B., *Marketing globalny ery cyfrowej*, PWE, Warszawa 2001.
- Bryan L., Fraser J., *Getting to Global*, „The McKinsey Quarterly” 1999 nr 4 (cyt. za „Przegląd Organizacji” 2000 nr 2).
- Ćwik K., Szumowski W., *Zmiany w działalności przedsiębiorstw w dobie gospodarki sieciowej*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Transformacja przedsiębiorstw – problemy, metody, efekty*, red. J. Skalik, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej nr 916, Wrocław 2001.
- Freeman C., *Technology Policy and Economic Performance. Lesson from Japan*, Printer Publishers, London 1987.
- Galford R., Seibold Drapeau A., *The Enemies of Trust*, „Harvard Business Review” February 2003. (cyt. za „Przegląd Organizacji” 2003 nr 3).
- Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. B. Liberska, PWE, Warszawa 2002.
- Jantoń-Drozdowska E., Majewska M., *Organizacja ucząca się w skupisku gospodarczym*, [w:] *Zarządzanie firmą w społeczeństwie informacyjnym*, red. A. Stabryła, Wyd. EJB, Kraków 2002.
- Kisielnicki J., *Przedsiębiorstwo przyszłości w warunkach nowej ekonomii*, [w:] *Przedsiębiorstwo przyszłości – wizja strategiczna*, red. W. Grudzewski, I. Hejduk, Difin, Warszawa 2002.

-
- Levitt T., *The Globalization of Markets*, „Harvard Business Review” May-June 1983.
- Mikuła B., *Korzenie zarządzania wiedzą w organizacji*, [w:] *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*, tom I, red. W. Cieśliński, Wyd. WSZiP, Wałbrzych 2002.
- Normalność i globalizacja* (wywiad z W. Morawskim), „Przegląd Organizacji” 2001 nr 12.
- Nowe modele biznesu zmieniają naturę pracy*, „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 9.
- Priorytety w zarządzaniu współczesnym przedsiębiorstwem*, „Zarządzanie na Świecie” 2000 nr 10.
- Przedsiębiorczość i kapitał intelektualny*, red. M. Bratnicki, J. Strużyna, Wydawnictwo AE, Katowice 2001.
- Putnam R., *Bowling Alone*, „Journal of Democracy” 1995 nr 5.
- Stonehouse G. i in., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wyd. Felberg SJA, Warszawa 2001.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.

GLOBAL MANAGEMENT BY FORMING THE COMMUNITIES OF KNOWLEDGE WORKERS

Summary

The article presents the aspect of globalization which is connected with the tendency to joining the potential of enterprises. In the conditions of New Economy, the cooperation of firms will become more and more popular. Creating the communities of professionals by knowledge workers, which go beyond seeing the organization in a traditional way, is favourable for the cooperation of enterprises. These communities create intellectual motivation, which helps to generate and use knowledge.

Dr Mieczysław Morawski jest adiunktem w Katedrze Nauk o Przedsiębiorstwie (Wydziału Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze) Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.