

KAZIMIERZ KRZAKIEWICZ, SZYMON CYFERT

PRZYWÓDZTWO SENSUALNE W PROCESIE ZARZĄDZANIA ORGANIZACJĄ

<https://doi.org/10.33141/po.2013.06.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 6 (881), 2013, ss. 4-8
www.przeглядorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Konsekwencją procesów globalizacji i wirtualizacji działań organizacji, przekładających się na nielinowość i nieciągłość zjawisk zachodzących w otoczeniu, jest zmiana źródeł podstawowych przewag konkurencyjnych [Barney, Clark, 2009]. Oparcie rozwoju organizacji na czynnikach niematerialnych powoduje, że w nowej rzeczywistości tradycyjni przywódcy nie są w stanie zapewnić organizacji sukcesu, co oznacza, że potrzebni są innowacyjni liderzy, posiadający charakterystyki odmienne od tych, które do tej pory stanowiły podstawę kształtowania przewag konkurencyjnych. W miejsce kierowników-dysponentów zasobów, dążących do optymalizacji procesów pozyskiwania i alokacji zasobów materialnych, muszą pojawić się liderzy, posiadający umiejętność diagnozowania emocji i odwoływania się do wyobrażeń klientów. Potrzebni są przywódcy sensualni.

Celem artykułu jest zarysowanie przesłanek wykształcenia oraz podstawowych założeń koncepcji przywództwa sensualnego. W opracowaniu, ze względu na jego teoretyczny charakter, zastosowano metodę opartą na analizie literatury przedmiotu.

Nowe wyzwania dla organizacji jako podstawa przywództwa sensualnego

Główną podstawą gospodarki rynkowej leży założenie, zgodnie z którym skuteczne prowadzenie bizne-

su związane jest z uzyskaniem takiego poziomu przychodów, który w długim okresie zagwarantuje przetrwanie organizacji [Samuelson, 2009]. Jednak analiza przypadków organizacji, które osiągnęły spektakularny sukces, podaje to założenie w wątpliwość – zakłady Forda zostały założone po to, by „zdemokratyzować samochód” [Levinson, 2002], zaś firma Disneya po to, aby uszczęśliwić ludzi. Powyższe spostrzeżenie oznacza, że we współczesnej gospodarce zysk należy traktować jako kategorię istotną, ale nie jedyną i najważniejszą. Analiza rzeczywistych celów działania menedżerów pozwala dostrzec, że mają oni „ukryte marzenia”, zmuszające ich do podejmowania wysiłku nakierowanego na ciągłe zmiany. Tą „siłą napędową” ich działań jest dążenie do stworzenia okresowych monopolii. Dopóty, dopóki organizacja nie osiągnie statusu monopolisty, konkurencja zmusza ją do uczestnictwa w bezwzględnych wojnach cenowych, w wyniku których zysk kształtuje się na poziomie zbliżonym do zera [Begg i in., 2007].

Oczywiście żaden z menedżerów nigdy nie przyzna, że jego podstawowym celem jest stworzenie okresowego monopolu, tak samo, jak otwarcie nigdy nie wskaże, iż ostatecznym celem jego działań jest zniszczenie „ducha swobodnej przedsiębiorczości”. Zbudowanie okresowego monopolu jest możliwe tylko i wyłącznie wtedy, kiedy organizacja potrafi odróżnić się od innych podmiotów obecnych w sektorze, a oferowane przez nią produkty tworzą unikalną wartość dla określonej grupy odbiorców.

Pierwotnie przewaga konkurencyjna uzależniona była od lokalizacji

przedsiębiorstwa. Kluczem do sukcesu był dostęp do surowców, zapewniający przewagę nad konkurencją niezbędną dla zbudowania i wykorzystania okresowego monopolu. Stan ten uległ zmianie w momencie otwarcia się rynków surowcowych, co wymusiło przewartościowanie sposobów konstrukcji modeli biznesu i przesunęło czynnik lokalizacji na dalszy plan. W nowych uwarunkowaniach źródłami przewagi konkurencyjnej stały się technologia i innowacje w połączeniu z dostępem do kapitału, pozwalające na kreowanie większej wartości przy tym samym poziomie nakładów. Oparcie gry konkurencyjnej na innowacyjności zapewniało przedsiębiorstwom sukces do czasu, kiedy produkty zaczęto imitować, a patenty kupowano lub pozyskiwano w inny, niekoniecznie legalny sposób. W warunkach powszechnej dostępności innowacji przewaga konkurencyjna nie mogła opierać się wyłącznie na dotychczasowym monopolu na technologię. Źródłem budowania przewagi konkurencyjnej stały się nowe rozwiązania strukturalne, pozwalające na optymalne wykorzystanie dotychczasowych przewag technologicznych i sprzyjające wzrostowi nowych okresowych monopolii [Chandler, 1962]. Jednak czas biurokratycznych organizacji, które opisał M. Weber [1947], minął. J. Welch z General Electric obrazowo scharakteryzował firmy o ściślejszej hierarchii jako organizacje, które obrócone są twarzą do rządów, a plecami – do klientów [Welch, Welch, 2005]. Współczesne organizacje opisywane są nie przy wykorzystaniu metafory biurokracji, ale przy wykorzystaniu obrazów:

rybacka sieć, trójlistna koniczyna, a nawet gotujące się spaghetti.

Przyjęcie założenia, że gospodarka początku XXI wieku jest gospodarką permanentnego nadmiaru, oznacza konieczność zmiany dotychczasowego podejścia do definiowania paradygmatu konkurencyjności. Obserwując procesy zachodzące w otoczeniu można zaobserwować zjawisko „ataku klonów” – dynamicznego przyrostu przedsiębiorstw posiadających identyczne modele biznesu, zatrudniających pracowników o zbliżonych kompetencjach, oferujących na rynku niemalże takie same wyroby i usługi o zbliżonej cenie i jakości. Stan taki prowadzi do sytuacji, w której klienci mają możliwość dokonywania wyboru spośród ofert, które są niemalże identyczne, co oznacza, że de facto są pozbawieni jakiegokolwiek wyboru. W warunkach nasilającej się globalnej organizacyjnej jednorodności coraz trudniej jest budować okresowe monopole, opierając się jedynie na strukturalnych innowacjach. Współczesne organizacje w coraz większym stopniu koncentrują się nie na produktach i usługach, które oferują na rynku, lecz na działaniach, które prowadzą do wytworzenia tych produktów i usług, oraz na pozyskaniu i utrzymaniu pracowników potrafiących zapewnić wysoką efektywność kluczowych procesów. Nowym źródłem przewagi konkurencyjnej staje się zatem to, co do tej pory było często marginalizowane – emocje, zaangażowanie i wyobraźnia.

W jaki sposób można zidentyfikować potencjał emocjonalnej konkurencyjności i korporacyjnej wyobraźni? Odpowiedź na powyższe pytanie z perspektywy klasycznego podejścia do zarządzania jest oczywista – do istniejącego modelu struktury organizacyjnej należy dodać nowy element – wydział emocji czy też biuro wyobraźni i należy powołać kierownika. Taki sposób postępowania wydaje się może absurdalny i bezsensowny, ale tak właśnie w ostatnim pięćdziesięcioleciu zarządzano takimi kategoriami jak jakość i wiedza. Istotne źródła przewagi konkurencyjnej, takie jak wiedza, jakość i kompetencje, powinny stać się zadaniem większości członków organizacji, a nie jednego działu. „Emocje i wyobraźnia” – to nie jednostka organizacyjna, lecz sposób myślenia.

Nadszedł czas, aby menedżerowie przestali projektować nowe jednostki or-

ganizacyjne i relacje pomiędzy nimi i skierowali swoje wysiłki na inne zadania – poświęcili się sensualnemu przywództwu. Sensualne przywództwo rozwija się dzięki wyobraźni i emocjom. Pod pojęciem „sensualne” należy rozumieć nie tylko „oparte na wrażeniach”, ale także „dostatecznie efektywne”. Budując sensualne przywództwo, należy oprzeć się na czterech filarach:

1. Koncentracja na kompetentnych menedżerach.
2. Kształtowanie relacji z kooperantami, w sposób dowartościowujący emocje w miejsce racjonalności.
3. Rozwój organizacji przez wykorzystanie koncepcji przywództwa nastawionego na zarządzanie twórczym chaosem.
4. Kształtowanie relacji z pracownikami poprzez odczucia, intuicję i oczekiwanie.

Koncentracja na kompetentnych menedżerach

W każdej organizacji potrzebni są „znawcy”, „mistrzowie” – ludzie, posiadający zdolność do kreowania unikalnych idei. W wielu organizacjach osoby takie, posiadające wyróżniającą umiejętność budowania okresowych monopolii, stanowią rzeczywiste źródło przewagi konkurencyjnej. Powyższe spostrzeżenie podważa koncepcję kluczowych przewag G. Hamela i C.K. Prahalada [1990], wskazujących na znaczenie głównych sfer kompetencji organizacji. O ile „znawcy” koncentrując się na przyszłości dowartościowują perspektywę, działania pozostałych pracowników nastawione są na analizę retrospektywną. Oczywiście, w większość organizacji nieposiadających „znawców” neguje się logikę takiego postępowania, a w tych, w których „znawcy” istnieją, dąży się, bazując na błędnych przesłankach, do ograniczenia zależności organizacji od tych „żywych monopolii”.

Obciążające funkcjonowanie współczesnych organizacji dziedzictwo okresu industrializacji powoduje, że standaryzacja i odpersonifikowanie działań w organizacji nadal stanowią kluczową determinantę jej sukcesu. Konsekwencją takiego stanu rzeczy jest upodob-

nianie się większości organizacji do siebie. Nie należy oczekiwać zbyt wielkiej liczby innowacji w firmie, w której 95% pracowników wygląda i myśli dokładnie tak samo. W takich firmach, jeżeli ludzie chcą się zmienić, to znaczy, że chcą po prostu jeszcze bardziej być podobni do szefa. W organizacji, w której wszyscy są podobni, dominuje strategia imitacji, co negatywnie wpływa na procesy odnowy. Procesy innowacji zakładają istnienie różnorodności w organizacji, a warunkiem brzegowym ich realizacji jest odrzucenie uczestnictwa we współzawodnictwie „wyglądaj i działaj tak samo”.

Typowi pracownicy robią typowe rzeczy i osiągają typowe rezultaty. Przeciętne przedsiębiorstwa zatrudniające przeciętnych pracowników nie mają potencjału osiągnięcia sukcesu.

Kształtowanie relacji z kooperantami – emocje zamiast racjonalności

Dlaczego w wielu organizacjach podchodzi się krytycznie do fantazji, emocji, zmienności nastrojów? Postępując w ten sposób organizacje niszczą cenny kapitał – praktyka wskazuje bowiem, że najbardziej wartościowe działania powstają pod wpływem silnych odczuć. Firma, która chce być konkurencyjna, nie może w sposób świadomy niszczyć swoich silnych stron, związanych z tym, co można określić mianem „ekonomii duszy”. Ekonomia skali i umiejętności będące w dyspozycji organizacji mają i cały czas będą miały duże znaczenie dla osiąganych przez organizację wyników, warto jednak w ich kontekście przyrzeć się deklaracjom menedżerów zajmujących najważniejsze stanowiska w firmach, którzy przyznają, że jedynie 10-15% kapitału intelektualnego ich firm znajduje odpowiednie wykorzystanie. Większość z nich traktuje stan ten w kategoriach istotnego problemu, jednakże kierownicy liniowi akceptują taką sytuację i uważają, że tak widocznie musi być. Tymczasem, aby przetrwać w świecie nadmiernej podaży, niezbędne jest przełamanie sytuacji, w której zatrudnienie oznacza w praktyce „wyzbywanie się kompetencji”. H. Ford powiedział: „Dlaczego otrzymuję zawsze całego człowieka – ja potrzebuję tylko



parę jego rąk” [Levinson, 2002]. Obecnie potrzebni są organizacji „cali ludzie”: głowa i serce, ciało i dusza. „Ekonomia duszy” związana jest z odwołaniem się do szczególnego potencjału, tkwiącego w każdym pracowniku związanym z jego emocjonalnym zaangażowaniem w działania organizacji.

W relacjach z odbiorcami „ekonomia duszy” oznacza koncentrację uwagi na doświadczeniu, próbę obserwacji i myślenia, antycypując to, co organizacja posiada rzeczywiście.

Jak zauważył dyrektor generalny Hewlett-Packard, sushi to chłodna, martwa ryba, lecz tej cechy nie należy brać jako podstawę lokowania tego produktu na rynku [House, Price, 2009]. Dlaczego zatem wiele firm przejawia tak dużą wytrwałość w sprzedaży klientom chłodnej, martwej ryby w sytuacji, kiedy oni chcą kupić sushi? Z punktu widzenia zestawienia poziomu ceny i oferowanych funkcjonalności generalnie nie jest istotne, jaki kupujemy telewizor, odkurzacz, komputer. Większość z modeli oferowanych przez poszczególne firmy ma bardzo zbliżony poziom jakości, co oznacza, że kluczem do sukcesu jest odniesienie się do odczuć i wyobraźni odbiorcy. W przeciwnym wypadku, bazując na czysto ekonomicznych kryteriach, przedsiębiorstwo będzie miało do czynienia z drastycznym wzrostem wymagań klienta, który dokonując swobodnego wyboru spośród wielu podobnych ofert, będzie mógł narzucić swoje reguły gry, co niezawodnie doprowadzi do drastycznej redukcji marży. W warunkach, w których istotną rolę zaczynają odgrywać subiektywne relacje, jedynym sposobem na uzyskanie rzeczywistego zysku jest odniesienie się do emocji, a nie do racjonalności wyboru klienta czy też kooperanta.

Rozwój organizacji – przywództwo nastawione na twórczy chaos

Podstawowy problem z akceptacją koncepcji przywództwa sensualnego polega na tym, że większość menedżerów dokonuje zmian w stylach kierowania w sposób reaktywny, koncentrując się na konkretnych zadaniach. Wielu menedżerów i teoretyków zarządzania

jest przeświadczonych, że przywództwo powinno być nakierowane na rozwiązywanie pojawiających się problemów. Powyższe założenie w nowych uwarunkowaniach wydaje się niewłaściwe – skuteczne przywództwo powinno być zorientowane na tworzenie problemów, nie na ich redukcję i eliminację.

Rola prawdziwego przywódcy nie polega na petryfikacji metod i technik, które obecnie firma wykorzystuje. Przeciwnie – przywódcy powinni stymulować wyobraźnię organizacyjną i dopuszczać możliwość eksperymentowania [Northouse, 2012]. Zadaniem menedżerów jest rzucanie wyzwań organizacji, a nie kontrolowanie jej funkcjonowania. Firma Sony, podejmując prace nad projektem walkmana, sformułowała tylko jeden warunek brzegowy: „niech rozmiar wyrobu będzie porównywalny z wielkością notatnika”. Przywództwo sensualne wymaga wdrożenia zasady formułowania elastycznych zadań. Przykładem może być firma Toshiba, w której podejmując prace nad zaprojektowaniem magnetowidu, sformułowano zalecenie dla zespołu projektowego – „dokonajcie tego, wykorzystując połowę detali, wykorzystując połowę czasu i przy dwa razy mniejszych nakładach”. Formułując zadanie dla pracowników należy postawić im pewne wyzwanie, zmuszając ich do działania na granicy ich możliwości, przedstawiając problemy, nie wskazując ani gotowego rozwiązania, ani sposobu działania.

Niekiedy, wskazując na celowość wyrażonego określenia przywództwa, przyjmuje się założenie, że brak przywództwa prowadzi do chaosu. Kwestionując powyższe założenie, można wskazać, że brak przywódcy najczęściej prowadzi do powtarzania i odtwarzania stanu istniejącego, w wyniku czego organizacja staje się statyczna i konserwatywna. Oznacza to, że podstawowym zadaniem przywódców jest integracja chaosu i porządku – pobudzenie pracowników do zrezygnowania z rutyny i zniszczenia schematów działania przynoszących obecnie zyski, a następnie do stworzenia w to miejsce nowych wzorców działań. Sensualne przywództwo polega na tym, aby „potrzęsnąć zawartością garnka”, a nie po prostu „nakryć go pokrywką”.

Aby przetrwać, organizacje muszą nauczyć się w sposób efektywny wykorzystywać umysłowe i emocjonalne zdol-

ności różnych „znawców” i zespołów, balansując na krawędzi chaosu. Jak do tej pory duża część wysiłków, nakierowanych na tworzenie zespołów i kolektywne uczenie się, nie daje raczej pozytywnych efektów.


Chociaż w literaturze przedmiotu często wskazuje się na konieczność decentralizacji i rozszerzenia uprawnień w organizacjach, to jednocześnie nikt nie neguje odpowiedzialności naczelnego kierownictwa za zaprojektowanie i wdrożenie instrumentów pozwalających na pełne wykorzystanie potencjału firmy. W konsekwencji takiego stanu rzeczy w miejsce stymulowania atmosfery twórczości i zwiększenia roli wyobraźni organizacyjnej, pojawia się wizja jednego człowieka, stanowiąca odwzorowanie jego celów i marzeń, co powoduje, że cała twórcza działalność organizacji ogranicza się do opracowania kolorowych broszur, nie inspirujących oprócz zarządu prawie nikogo.

W sensualnym przywództwie, bazującym na stymulowaniu kolektywnych eksperymentów i chaotycznych działań, zadaniem kierowników staje się rozszerzanie autonomii i uprawnień pracowników, rozwijanie konkurencji, a także zapewnienie współpracy i wymiany idei w taki sposób, aby stworzyć platformę kształtowania i przekazywania wiedzy. Niezbędny dla prawidłowego funkcjonowania przywództwa sensualnego chaos można uzyskać, tworząc złożoną i zdywersyfikowaną organizację. Owo dążenie do chaosu nie oznacza akceptacji przechodzenia organizacji ze stanu hierarchii do stanu anarchii – sensualne przywództwo związane jest z tworzeniem i wykorzystaniem warunków i zasad pozwalających zachować jedność organizacji. Posiadając określony jeden, nawet niewielki wspólny czynnik integrujący wszystkich uczestników organizacji, niezależnie, czy będą nim relacje, udział, władza lub coś innego, można dokonywać zmian we wszystkich pozostałych elementach składowych. Współczesna organizacja nie jest ani wyłącznie homogeniczna, ani też wyłącznie heterogeniczna, bowiem łączy w sobie obie cechy, co oznacza, że przywództwo sensualne dąży do naruszenia równowagi dynamicznej, niezależnie od tego, czy osiągnięto ją ze względu na czas, miejsce lub ludzi.

Doświadczające ludzi twórcze olśnienia rzadko mają skończoną formę. Są one bardziej podobne do przeczuć czy też idei o nieznanym konsekwencjach. Pracownicy obdarzeni są niewyczerpalnymi zasobami twórczej energii, główny problem polega na tym, aby uwolnić się od „starego” i zrobić miejsce dla „nowego”.

Przestarzałe konstrukcje myślowe i nieaktualne organizacyjne przedsięwzięcia stanowią mur efektywnie blokujący nowe sposoby myślenia i działania. Twórczość wymaga przeniesienia mentalnych modeli w inne otoczenie i weryfikację wszystkich przesłanek stojących za tymi modelami.

Kształtowanie relacji z pracownikami – nastawienie na odczucia, intuicję i oczekiwania

ziałania zmierzające do przekształcenia nowego sposobu myślenia w organizacyjną rutynę, poprzez podejmowanie prób przekonywania pracowników, że należy zmienić organizację, skazane są na niepowodzenie. W praktyce istnieją dwa sposoby kształtowania relacji z pracownikami – można apelować do ich odczuć, intuicji i oczekiwań lub do ich rozsądku opartego na racjonalnych przesłankach. Większość menedżerów w procesie doskonalenia organizacji wykorzystuje ten drugi sposób, który opanowali w procesie nauczania i za wykorzystywanie którego są nagradzani. Jednakże końcowym efektem chłodnego, analitycznego myślenia jest tak silna dominacja racjonalności, że niektórzy zaczynają poruszać się po swoim śladzie.


Problem polega na tym, że obecnie sukces w coraz mniejszym stopniu zależy od umiejętności negocjacji i perswazji. W nowych warunkach gry podstawowym zadaniem przywódców na wszystkich poziomach organizacji staje się zachęcanie każdego dnia uczestników organizacji do „podróży” w niepewną i chaotyczną przyszłość. Najlepszym sposobem skłonienia członków organizacji do wejścia na nieznaną grunty jest przeniesienie ich w świat ich własnych wyobrażeń i uczynienie tego kroku pożądanym. Osiągnięcie sukcesu łączy się zatem w większym stopniu z wykorzystaniem możliwości

związanych z odczuciami, intuicją i oczekiwaniami, niż z prostym dążeniem do zapewnienia dominacji.

W nowych uwarunkowaniach niezbędne staje się odwołanie się do odczuć, intuicji i oczekiwań członków organizacji. Członkowie zespołu, który zaprojektował pierwszy komputer Macintosh, wierzyli, że to, co robią, zmieni nie tylko technologię IT, ale także zmieni świat. Zespół miał wyraźnie zdefiniowany cel, miał wyraźnie określony system wartości i odczuć, a jego członków motywowało dążenie do stworzenia czegoś wyjątkowego, czegoś innego od tego, co można było kupić na rynku. Nic zatem dziwnego, że kiedy S. Jobs próbował pozyskać do zespołu J. Sculleya z Pepsi, zapytał go po prostu, czy chce on spędzić resztę swego życia sprzedając słodką wodę, czy też chce otrzymać szansę zmieniania świata [Sculley, Byrne, 1987].

Sensualne przywództwo związane jest w większym stopniu z zapewnieniem harmonijnego rozwoju pracowników niż harmonijnego rozwoju organizacji. W literaturze przedmiotu często podkreśla się, że szczęśliwi i zadowoleni pracownicy są bardziej efektywni. Powstaje jednak w tym miejscu pytanie, ile przedsiębiorstw włączyło do treści swojej wizji lub misji takie słowa, jak „radość” i „szczęście”? Najlepszym wskaźnikiem pozwalającym skutecznie przewidzieć, jak efektywnie będzie funkcjonowała organizacja w przyszłości, to średnia liczba uśmiechów na jednego pracownika w ciągu dnia.

Podsumowanie

spółczesne organizacje funkcjonujące w warunkach nadmiernej podaży muszą zmierzyć się ze wzrastającym poziomem globalnej konkurencji i rosnącymi wymaganiami odbiorców. W świecie nadmiernej konkurencji konieczność zapewnienia czegoś unikalnego i tworzenie nowych, okresowych monopolii staje się jednym z podstawowych warunków zapewnienia sukcesu. Przywódcy są zmuszeni prowadzić walkę konkurencyjną, wykorzystując do tego innowacje i „podkręcając” tempo twórczej destrukcji. Jednak okresowych monopolii nie można tworzyć w prosty sposób, opierając się na klasycznych źródłach przewa-

gi – nowe reguły gry zmuszają do wyso-bodzenia emocji i wyobrażeń organizacji i jej odbiorców.

Można zatem postawić tezę, że zastosowanie sensualnego przywództwa, poprzez wykorzystanie odczuć i fantazji, stanowi podstawowy warunek zapewnienia odpowiedniego poziomu konkurencyjności. Sensualne przywództwo związane jest z wypracowaniem nowego paradygmatu, zgodnie z którym zarządzanie związane jest raczej z zarządzaniem chaosem, niż tworzeniem porządku, co oznacza zgodę na realizację kolektywnych eksperymentów i odejście od indywidualnego planowania wszystkich organizacyjnych przedsięwzięć.

W okresie dominacji subiektywnych relacji wrażliwi, sensualni pracownicy potrzebują sensualnego przywództwa. Tradycyjne przywództwo przestaje już być skuteczne. Potrzebni są przywódcy, którzy mają wizję i są w stanie kreować unikalne idee, które staną się podstawą przewagi konkurencyjnej. Dążąc do zapewnienia wymaganego poziomu konkurencyjności, należy zatem przyjąć nowe, odmienne od dotychczas obowiązujących kanonów założenie – przywództwo powinno być budowane na emocjach i wrażeniach. Sensualne przywództwo podkreśla znaczenie woli, fantazji i odczuć.

PROF. DR HAB. KAZIMIERZ KRZAKIEWICZ
PROF. DR HAB. SZYMON CYFERT
Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

BIBLIOGRAFIA

- [1] BARNEY J.B., CLARK D.N., *Resource-Based Theory. Creating and Sustaining Competitive Advantage*, Oxford University Press, Oxford, New York 2009.
- [2] BEGG D., FISCHER S., DORNBUSCH R., *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2007.
- [3] CHANDLER A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge 1962.
- [4] HAMEL G., PRAHALAD C.K., *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, vol. 68, no. 3.



- [5] HOUSE CH., PRICE R., *The HP Phenomenon: Innovation and Business Transformation*, Stanford Business Books, Stanford 2009.
- [6] LEVINSON W.A., *Henry Ford's Lean Vision: Enduring Principles from the First Ford Motor Plant*, Taylor & Francis Inc., New York 2002.
- [7] NORTHOUSE P.G., *Leadership: Theory and Practice*, SAGE, 2012.
- [8] SAMUELSON W., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 2009.
- [9] SCULLEY J., BYRNE J.A., *Odyssey: Pepsi to Apple: A Journey of Adventure, Ideas, and the Future*, Harpercollins, 1987.
- [10] WEBER M., *The Theory of Social and Economic Organization*, Collier Macmillan Publishers, London 1947.
- [11] WELCH J., WELCH S., *Winning znaczy zwyciężać*, EMKA, Warszawa 2005.

SENSUAL LEADERSHIP IN THE PROCESS OF ORGANIZATION MANAGEMENT

SUMMARY

The paper describes the concept of the sensual leadership. The main idea of sensual leadership is to focus on emotions and customers' imagination. The article attempts to present the idea of the concept along with the key assumptions of the sensual leadership: focusing on competent managers, developing relations with business allies, contributing emotions instead of focusing on rationality; organization development through creative chaos-oriented leadership, forming relationships with employees through feelings, intuition and expectations.

Key words: sensual leadership, management of organization