
Duże organizacje zwycięzcy czy ofiary własnego sukcesu?

Referat przygotowany na spotkanie Polskiego Stowarzyszenia na Rzecz Osób z Upośledzeniem Umysłowym

Kuba Wygnański
Stowarzyszenie KLON/JAWOR

Niniejszy referat opisywać ma specyficzne wyzwania, jakie towarzyszą funkcjonowaniu dużych i złożonych struktur organizacyjnych należących do sektora pozarządowego. Jedną z takich struktur jest PSOUU. W polskich warunkach jest ona jedną z najważniejszych i jednocześnie najrozleglejszych struktur pozarządowych. Na pozycję taką PSOUU pracował ponad 40 lat. Obecnie PSOUU jest jedną z nielicznych organizacji, o której można mówić, że stanowi element systemowego rozwiązania dla problemów osób upośledzonych w Polsce. Pozycja taka jednak to nie tylko przywilej, ale i poważne zobowiązanie i wyzwanie.

Kontekst międzynarodowy i kontekst systemowy

Organizacje pozarządowe w coraz większym stopniu stają się elementem organizacji systemu polityki społecznej. Rola ta nie jest już rezydualna. Nie jest to dodatek, ale coraz częściej „rdzeń” systemu. Z procesem tym mamy do czynienia przede wszystkim w UE, gdzie tradycyjne, powojenne modele polityki społecznej zastępowane są różnymi kompozycjami tzw. Welfare Mix, które stanowią kombinacje działań wszystkich trzech sektorów tj. administracji publicznej, rynku, organizacji pozarządowych. Istotne znaczenie mają też działania środowisk: rodzinnego i sąsiedzkiego (czasem nazywanego wręcz 4 sektorem). Na proces ten składają się m.in. następujące czynniki:

- Coraz większa zależność od środków publicznych

Organizacje coraz częściej kontraktowane są przez administrację publiczną do wykonywania zadań publicznych. Kontraktowanie to może przybierać różne formy (uwzględniające w różnym stopniu suwerenność organizacji), nie zmienia to jednak faktu, że sektor pozarządowy potrzebuje w coraz większym stopniu środków publicznych (szczególnie tam, gdzie prowadzi usługi o charakterze ciągłym). W Polsce około 30% środków, które trafiają do sektora to środki publiczne. Jak wskazują badania KLON/JAWOR ze środków publicznych korzysta ponad 50% organizacji. Dla około 10% organizacji środki publiczne stanowią ponad 80% przychodów organizacji. Z podobną ewolucją mamy do czynienia w kontekście międzynarodowym¹. Dla przykładu w Irlandii wskaźnik ten wynosi ok. 80%, w Niemczech ok. 70% a Wlk Brytanii ok. 50%.

- Zmiana / modernizacja tradycyjnych systemów polityki społecznej
Od połowy lat 70-ych trwa w Europie proces transformacji tradycyjnych systemów polityki społecznej. Bez względu na to, czy mówimy o modelu skandynawskim, kontynentalnym czy anglosaskim, wszystkie one przechodzą przez poważne zmiany. To, co łączy owe zmiany, to wspomniany już „mix” różnych sektorów oraz coraz większe zaangażowanie podmiotów prywatnych (w tym organizacji pozarządowych) w dostarczaniu usług. Mówi się wręcz o konieczności zamiany tradycyjnego Welfare state (Państwo Dobrobytu) w tzw. Welfare Society (Społeczeństwo Dobrobytu). Szczególną rolę przypisuje się w tym modelu także samym beneficjentom i ich rodzinom. Mówi się o „prywatyzacji” odpowiedzialności a także o warunkowości dostępu do świadczeń.
- Poszukiwanie partnerstwa (stopniowe docenianie przez administrację unikalności sektora niekomercyjnego)

¹ Zobacz wyniki międzynarodowego badania sektora non-profit prowadzonego przez Johns Hopkins University (USA)
<http://www.jhu.edu/~cnp/>

Procesy te w coraz większym stopniu dotyczą też organizacji pozarządowych jako dostawcy usług. W niekorzystnym wariantcie rola organizacji zredukowana jest po prostu do tańszego wykonawcy usług publicznych. W istocie jednak przyjęcie tej roli jest bardzo ryzykowne, jeśli nie towarzyszy jej właściwe wykorzystanie unikalnych kompetencji organizacji polegających na bliższym bezpośrednim i zindywidualizowanym stosunku do podopiecznych. Jeśli organizacje kompetencji tej nie obronią - prędzej czy później ztratą to, co w nich unikalne i de facto staną się zbędne (trudno będzie odpowiedzieć na pytanie, jaka jest ich przewaga nad innymi dostawcami usług). Sprawa ta wymaga podkreślenia szczególnie w przypadku PSOUU bowiem kompetencje, o których tu mowa są szczególnie ważne w przypadku opieki nad osobami, które same nie w stanie egzekwować swoich uprawnień obywatelskich czy konsumenckich (tak jak ma to właśnie miejsce w przypadku osób upośledzonych umysłowo). Zachowanie tych kompetencji wymaga jednak aktywnego zaangażowania rodzin i bliskich osób, którym udzielana jest pomoc. Ich włączenie się w działania jest nieodzowne, jeśli organizacje nie mają zamienić się w „przedsiębiorstwa usługowe”.

Funkcje organizacji pozarządowych

W tym kontekście przypomnieć trzeba, że organizacje pozarządowe mają, poza dostarczaniem usług podopiecznym, szereg innych istotnych funkcji do spełnienia. W przypadku PSOUU - jak się zdaje -wszystkie wymienione niżej są adekwatne do misji tej organizacji.

- **Rola awangardy:** organizacje non-profit wprowadzają innowacyjne rozwiązania, eksperymentując w zakresie pionierskiego podejścia do problemu, procedur i programów i w dostarczaniu usług. W dziedzinach, w których działają, pełnią rolę czynników zmiany. Gdy innowacje przynoszą sukces, gdy organizacje przetestują je i rozwiną, pozostali - zwłaszcza państwowi usługodawcy o szerokim zasięgu działania - mogą je wprowadzić w życie.
- **Rola strażników wartości:** Organizacje non-profit stają się podstawowym mechanizmem promowania i strzeżenia poszczególnych wartości pozwalającym grupom społecznym na wyrażanie i upowszechnianie religijnych, ideologicznych, politycznych, kulturowych, społecznych i innych poglądów, preferencji oraz interesów.
- **Rola rzeczników:** W procesie politycznym determinującym projektowanie i kształt polityki społecznej, potrzeby grup słabiej reprezentowanych lub dyskryminowanych nie zawsze są brane pod uwagę. Organizacje non-profit wypełniają tę lukę, dając głos mniejszościom i nagłaśniając interesy przez nie reprezentowane. Organizacje non-profit pełnią również rolę strażniczą (*watch-dog*) wobec rządu.
- **Rola usługodawców:** Programy rządowe są zazwyczaj duże i niedostatecznie dopasowane do indywidualnych potrzeb. Między innymi dlatego organizacje non-profit mają ważną funkcję w procesie dostarczania publicznych dóbr i usług. Usługodawcy non-profit stają się podstawowym dostawcą usług w niszach, w których ani państwo, ani biznes nie chcą bądź nie są w stanie działać. Mogą dostarczać usługi, dopełniające te świadczone przez inne sektory, ale różne od nich jakościowo.

To właśnie owa specyficzna konfiguracja funkcji powoduje, że organizacje pozarządowe istotnie różnią się od pozostałych sektorów. Różnią się one także we względu na szereg innych aspektów, takich jak produkty, mechanizm dystrybucji, struktura, motywacja. Ilustruje to dobrze poniższa tabela²:

	firma komercyjna	agenda rządowa	organizacja (stowarzyszenie) działająca wyłącznie na rzecz swoich członków	organizacja działająca na rzecz szerszego interesu publicznego (dostawca usług)
funkcja obiektywna	maksymalizacja zysku	maksymalizacja ogólnego dobrobytu społecznego	maksymalizacja korzyści członków	maksymalizacja korzyści grupy klientów
produkty	dobry prywatne	dobry wspólne i publiczne	dobry klubowe	dobry wspólne i prywatne
kryteria dystrybucji	wymiana	równość	solidarność	solidarność
orientacja zewnętrzna	zewnętrzna, niedyskryminująca (klienci)	zewnętrzna, niedyskryminująca (społeczeństwo, obywatele)	wewnętrzna, dyskryminująca (członkowie)	zewnętrzna, dyskryminująca (docelowe grupy klientów)
struktura	formalna	formalna	nieformalna	formalna
odpowiedzialność (accountability) i kontrola	właściciele, akcjonariusze	wyborcy poprzez wybranych przedstawicieli	członkowie	Zarząd
Proces decyzyjny	hierarchiczny	pośrednio: demokratyczny; bezpośrednio: hierarchiczny	demokratyczny	hierarchiczny
uczestnictwo	quasi-dobrowolne (potrzeba ekonomiczna)	automatyczne, represyjne	dobrowolne	dobrowolne, quasi-dobrowolne
motywacja	materiałowa	nakierowana na cel	solidarystyczna	solidarystyczna, nakierowana na cel

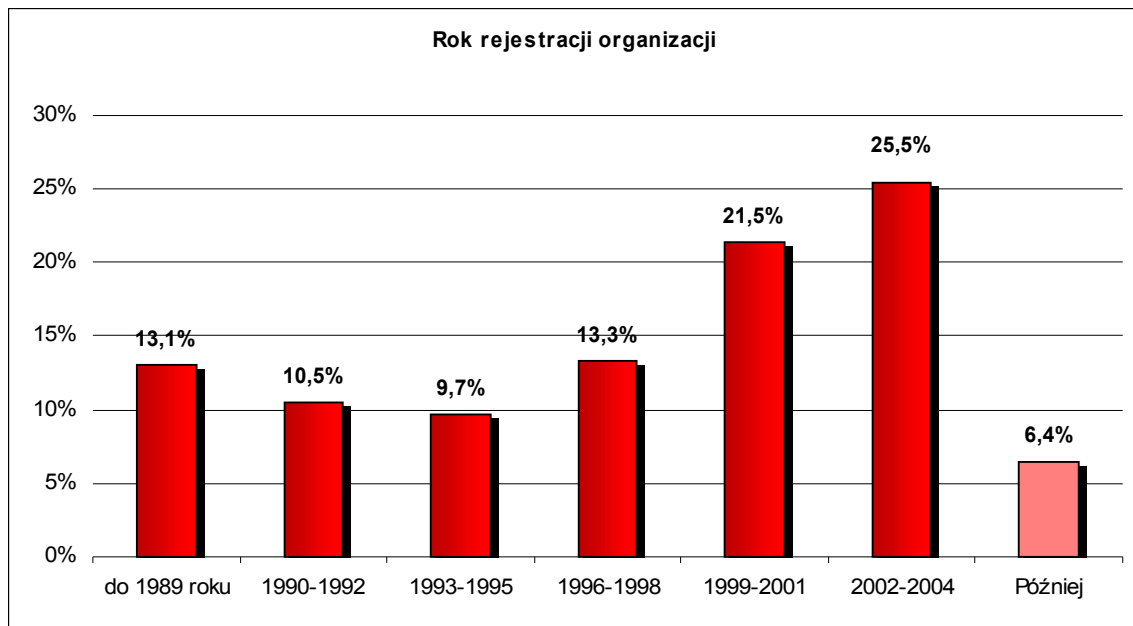
Specyfika PSOUU

PSOUU na tle innych organizacji pozarządowych w Polsce jest organizacją specyficzną z wielu powodów. Oto niektóre z nich:

- **Dojrzałość**

PSOUU ze swoim ponad 40 letnim stażem jest jedną ze starszych organizacji w Polsce (zobacz wykres poniżej). Ze względu na specyfikę tego okresu organizacja funkcjonowała w bardzo różnym środowisku (politycznym, prawnym, społecznym). Specyficzna historia organizacji ma istotny wpływ na jej aktualne funkcjonowanie. W szczególności warto przypomnieć, że organizacja rozpoczęła swoją działalność w czasach, kiedy wielkiej determinacji i wręcz obywatelskiej odwagi wymagało podjęcie tego rodzaju aktywności. Trzeba przypomnieć, że powstała przede wszystkim w wyniku zorganizowanej akcji rodziców, którzy starali się zapewnić właściwą opiekę swoim najbliższym.

² źródło: *Stefan Toepler i Helmut K. Anheier - Organizational Theory and Nonprofit Management: An Overview* [w:] Annette Zimmer, Eckhard Priller (red.) *Future of Civil Society. Making Central European Nonprofit-Organizations Work*, Robert Bosch Stiftung, Leske+Budrich, 2003.



Rysunek 1 - Wiek organizacji - Badania KLON/JAWOR 2006

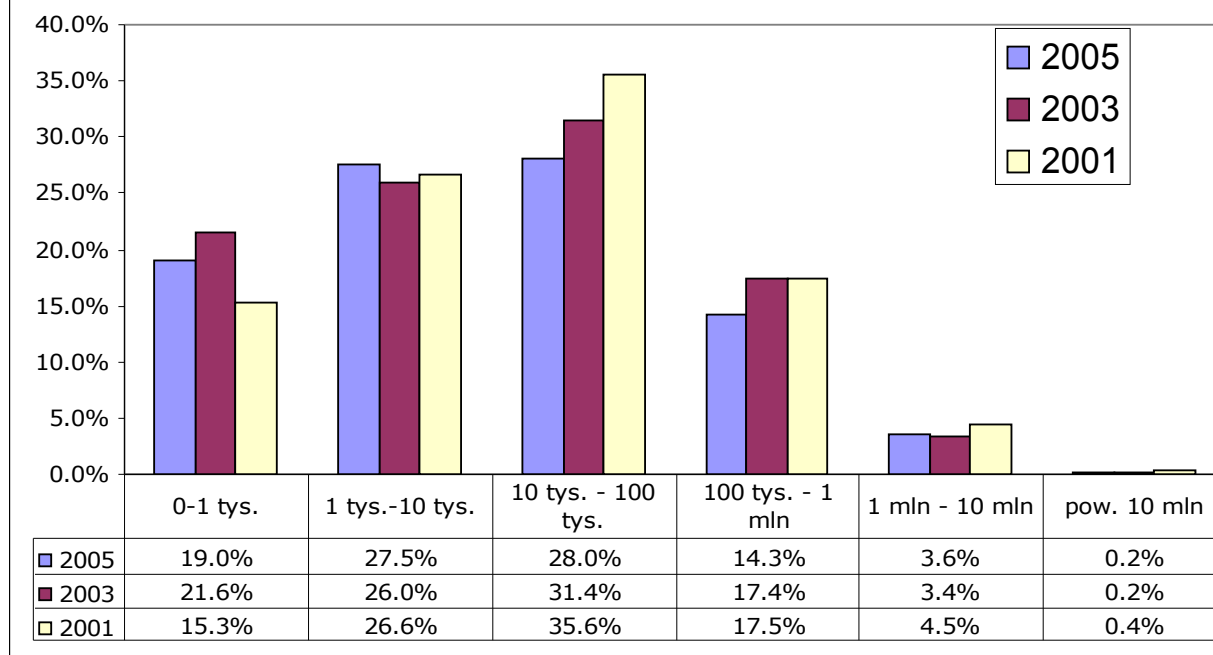
- Rozmiar**

PSOUU jest organizacją o bardzo znacznych rozmiarach na tle innych organizacji Trzeciego Sektoru w Polsce. Dotyczy to praktycznie wszystkich aspektów rozmiaru - w szczególności zatrudnienia oraz budżetu. Jak rozkład tych wartości wygląda w całym sektorze ilustrują poniższe tabele:

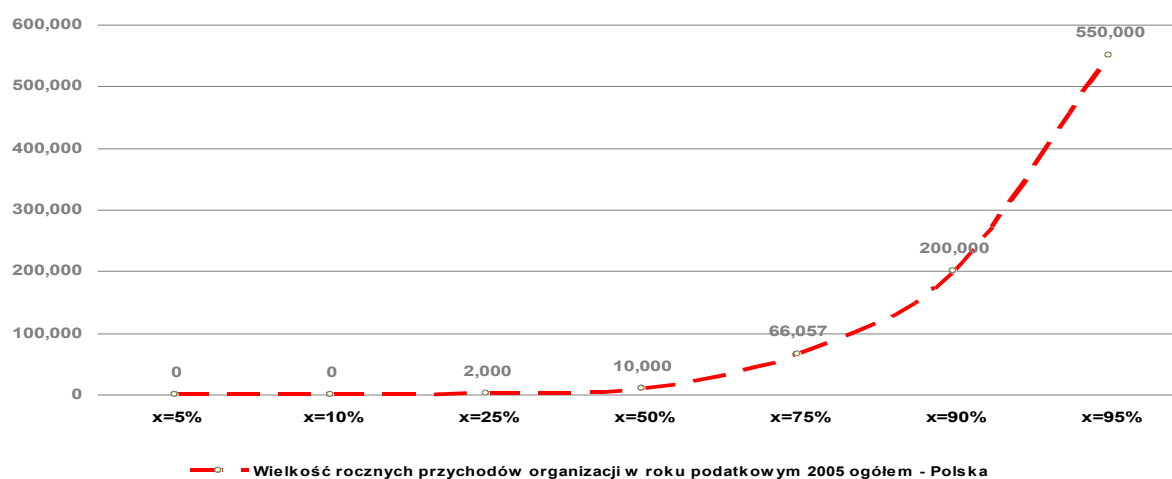
Ilu pracowników zatrudnia organizacja?	2006
Brak pracowników	74,5%
1-5 pracowników	18,1%
6-10 pracowników	2,5%
11-20 pracowników	2,4%
powyżej 20 pracowników	2,4%
Ogółem	100,0%

Rysunek 2 - Struktura zatrudnienia Badania KLON/JAWOR 2006

Przedziały wielkości rocznych przychodów



(x) % organizacji dysponowało w r. 2005 przychodami nie przekraczającymi ...%



- **Specyficzna odpowiedzialność**

PSOUU ma specyficzną odpowiedzialność w takim rozumieniu, że stanowi jedną z najważniejszych organizacji i rodzaj „dowodu” na to, że bardzo poważny segment rynku usług społecznych może być zorganizowany w oparciu o działania instytucji pozarządowej. Ewentualne sukcesy lub porażki PSOUU mogą mieć istotne znaczenie dla postrzegania całego sektora pozarządowego w Polsce.

- **Pozycja w stosunku do władz publicznych**

PSOUU (a w szczególności osoby związane z tą organizacją) mają bardzo ważną pozycję w środowisku decydentów (polityków, rządzących etc.). Ich opinia ma istotne znaczenie przy projektowaniu i ocenianiu rozwiązań systemowych.

- **Złożony system zarządzania**

PSOUU ma bardzo złożony system zarządzania. Jest on specyficzny nie tylko ze względu na rozmiar ale także, na konieczność utrzymania równowagi między:

- *Personelem a rodzicami*
- *Centralą a jednostkami terenowymi*
- *Pracownikami płatnymi a wolontariuszami i członkami*

Problemy organizacji

Wyzwania jakie stoją przed PSOUU należy oglądać w szerszej perspektywie problemów z jakimi borykają się organizacje:

Z jakimi problemami borykają się organizacje pozarządowe w Polsce?	%
Trudności w zdobywaniu funduszy lub sprzętu niezbędnego do prowadzenia działań organizacji	73
Brak osób gotowych bezinteresownie angażować się w działania organizacji	56
Nadmiernie skomplikowane formalności związane z korzystaniem ze środków grantodawców, sponsorów lub funduszy Unii Europejskiej	53,7
Nadmiernie rozbudowana biurokracja administracji publicznej	51,5
Niejasne reguły współpracy organizacji z administracją publiczną	37,7
Znużenie liderów organizacji, „wypalenie” osób zaangażowanych jej prace	33,7
Niedoskonałość lub brak przepisów regulujących działania organizacji	30,4
Brak dostępu do wiarygodnych informacji, ważnych dla organizacji	28,2
Trudności w utrzymaniu dobrego personelu, wolontariuszy	27,8
Zbyt wysokie obciążenia podatkowe organizacji	19,4
Niekorzystny wizerunek organizacji pozarządowych w oczach opinii publicznej i w mediach, brak zaufania do organizacji pozarządowych	16,9
Nadmierna kontrola ze strony administracji publicznej	16,3
Brak współpracy lub konflikty w środowisku organizacji pozarządowych	14,4
Konkurencja ze strony innych organizacji pozarządowych	12,5
Konflikty z innymi instytucjami (oprócz organizacji pozarządowych)	9,4
Konflikty, napięcia wewnątrz naszej organizacji	8,4
Odchodzenie od misji, dla której powstała organizacja	6,3

Rysunek 3 - Badanie KLON/JAWOR 2006

Cykl życiowy organizacji

Organizacje przechodzą przez własne cykle życiowe. W tym sensie przypominają nieco organizmy. Kolejne fazy rozwoju oraz kryzysy związane z przejściami między kolejnymi fazami opisał m.in. Larry E. Greiner. W interesujący sposób przedstawia on cykl życiowy organizacji, jak i powiązane ze sobą fazy wzrostu organizacji i towarzyszące im kryzysy.

1A) Faza wzrostu przez innowacyjność - to stan typowy dla organizacji w początkowej fazie. Na ogół angażuje niewielką grupę uczestników. Niezwykle istotna jest rola założycieli i pionierów.

1B) Kryzys przywództwa - jeżeli organizacja nie upadnie w tej fazie często pada ofiarą swojego sukcesu. Coraz szersze działania powodują konieczność zatrudnienia coraz większej liczby personelu. Konieczna staje się formalizacja działania i odejście od dotychczas stosowanych rozwiązań. Moment ten bywa problematyczny (szczególnie w sektorze pozarządowym). Pojawia się potrzeba posiadania kadry zarządzającej, innej niż ta, która odpowiada za bezpośrednie działania. Często założyciele (pionierzy) nie są w stanie zmienić stylu zarządzania, więc muszą pozwolić na oddanie części kontroli nad organizacją w ręce innych (np. specjalnie zatrudnionych dyrektorów zarządzających). W tej fazie zdarza się, że, paradoksalnie, założyciele i pionierzy (tak ważni w fazie innowacji) mogą być przeszkodą dla wzrostu organizacji.

2A) Faza wzrostu przez kierowanie - organizacja kierowana przez profesjonalnego menedżera formalizuje sposoby działania. Pojawiają się uporządkowane procedury, klarowniejszy podział zadań, „departamentalizacja”. Pracownicy przypisani są do konkretnych działań i tym samym do określonych działów. Pojawia się hierarchia oraz formalna komunikacja. Nowy dyrektor oraz jego współpracownicy stają się głównym ośrodkiem kierowania „myśląc za całą organizację”.

2B) Kryzys braku autonomii - procedury, które były niezbędne dla lepszej organizacji i wzrostu organizacji mogą okazać się krępujące. Zbyt ścisłe stosowanie procedur może ograniczać innowacyjność i motywację do działania. Rozrost organizacji powoduje, że niemożliwe jest stosowanie procedur zarządzania, w których zbyt wielka rola przypada zcentralizowanemu kierownictwu. Zwiększa się też dystans między tymi, do których adresowane są działania a tymi, którzy kierują organizacją.

3A) Faza wzrostu przez decentralizację - konieczne dla rozwoju organizacji staje się uruchomienie procesów decentralizacji. Kierownicy poszczególnych jednostek otrzymują większą swobodę podejmowania decyzji. Pozwala im się na bardziej elastyczne reagowanie na potrzeby klientów/podopiecznych.

3B) Kryzys kontroli - po pewnym czasie może się okazać, że pomimo dobrych wyników poszczególnych jednostek cała organizacja przestaje dążyć do wspólnych celów. Zbyt dalece posunięta decentralizacja może skutkować tym, że nikt nie jest w stanie zapanować nad całością organizacji. Kierownicy poszczególnych oddziałów skupiają się przede wszystkim na swoim fragmencie działań ignorując interesy całej organizacji.

4A) Faza wzrostu przez koordynację - jeśli kierownictwo odstąpi od pokusy powrotu do ręcznego sterowania (które zresztą w tej fazie ma małe szanse powodzenia) i zaproponuje specjalne metody koordynacji działań wewnątrz organizacji możliwy będzie dalszy jej rozwój. Następuje integrowanie organizacji wokół wyspecjalizowanych funkcji. W tej fazie konieczne jest uruchomienie wyspecjalizowanych komórek dbających o spójność organizacji (np. kontrola jakości i budżetu organizacji). Rozwiązania te mają na celu optymalizację wykorzystania zasobów w ramach całej organizacji, jak i koordynację działań jednostek tak, aby pomimo autonomii poszczególnych jednostek realizowane były cele strategiczne całej organizacji.

4B) Kryzys biurokracji - koordynacja działań w pewnym momencie może prowadzić do nadmiernego rozrostu biurokracji, która często prowadzi do kłopotów komunikacyjnych pomiędzy osobami odpowiedzialnymi za bezpośrednią pracę z klientami/podopiecznymi a centralą organizacji. Często pojawiają się problemy „przeregulowania” - zbyt dużej ilości regulacji i biurokratyzacji.

5A) Faza wzrostu przez współpracę - dalszy rozwój organizacji wymaga wyjścia poza biurokratyczne ograniczenia i często dokonania istotnych zmian w strukturze i sposobie działania. Miejsce procedur zajmuje bardziej indywidualne i zespołowe rozwiązywanie problemów. Tworzone są struktury o charakterze macierzowym w celu stworzenia zespołu, który będzie w stanie szybko rozwiązywać konkretne problemy. Wzrasta rola ekspertów, którzy mają służyć jako wsparcie zespołów zadaniowych. Stosowane poprzednio systemy są łączone i upraszczane. Aby zapewnić lepszy przepływ wiedzy i podejmowanie lepszych decyzji wprowadza się przede wszystkim mechanizmy komunikacyjno - synchronizacyjne i programy edukacyjne dla menedżerów.

5B) Kryzys wewnętrznego wzrostu - Greiner przewidywał, że ostatni kryzys będzie związany ze zmęczeniem pracowników (emocjonalnym oraz fizycznym) wyczerpanych intensywnością pracy grupowej oraz presją na tworzenie innowacyjnych rozwiązań. Jedną z recept wskazywanych w związku z tym problemem jest stworzenie przestrzeni dla większego osobistego rozwoju poszczególnych członków organizacji.

Greiner sugeruje też, że kolejną specyficzną fazą działań organizacji jest przekształcanie się jej w związek względnie niezależnych podmiotów i instytucji. Oznacza to, że struktura przestaje rozrastać się ale raczej zamienia się w rodzaj funkcjonalnego porozumienia różnych składników (częściowo wyodrębnionych z organizacji macierzystej, częściowo „rekrutowanej” z instytucji zewnętrznych).

Wszystkie wymienione wyżej fazy zostały dla uproszczenia przedstawione jako sekwencja następujących po sobie zdarzeń. W praktyce często nakładają się one na siebie. Warto też zwrócić uwagę, że w opisywanym tu modelu kryzys i wzrost są ze sobą powiązane. Kryzys jest funkcjonalnie niezbędnym elementem wzrostu organizacji.

Co przydarza się „dużym” organizacjom?

Powyższy model wskazuje na szereg wyzwań jakie nieuchronnie napotyka organizacja (szczególnie nabierając rozmiarów) w procesie rozwoju. Poniżej niektóre z nich - szczególnie ważne dla organizacji pozarządowych (także takich jak PSOUU).

- **Zanikanie więzi** - znaczne rozmiary organizacji skutkują osłabianiem (czasem zanikiem) więzi międzyludzkich i organizacyjnych właściwych małym instytucjom. Organizacje biurokratyzują się.
- **Zanik solidarności** - pierwotna identyfikacja uczestników i ich wewnętrzna solidarność konieczna do pokonania systemowych barier zanika. Poszczególni uczestnicy organizacji widzą ją jako zwykłą instytucję. Nie identyfikują się z nią i starają się często maksymalizować indywidualne korzyści, jakich może dostarczyć.
- **Stagnacja** - organizacja nie jest w stanie przekroczyć barier i zatrzymuje się na jednym z etapów rozwoju. Brakuje innowacji. Kontrole nad organizacją przejmuje jej wewnętrzna biurokracja.
- **Mylenie rozmiarów z siłą i żywotnością** - fałszywe rozumienie jakości organizacji. Przywiązanie do jej „rozmiarów” przy jednoczesnym ignorowaniu ważnych mechanizmów modernizacji i wewnętrznej dynamiki. Przerost funkcji administracyjnych nad mechanizmami wewnętrznego „sprzężenia zwrotnego” i uczenia się organizacji.
- **Kooptacja przez agendy rządowe** - zbyt silne uzależnienie od środków publicznych. Brak alternatywnych źródeł finansowania. Faktyczny zanik suwerenności organizacji związany z koniecznością wykonywania zleceń ze strony administracji. Niezdolność do wyartykułowania własnego poglądu na temat sposobu organizacji usług. Konieczność podporządkowania się standardom/procedurom jednostronnie definiowanym przez administrację publiczną.
- **Izomorfizacja (zanik specyficzności)** - proces polegający na upodobnianiu się do siebie wszystkich instytucji (w tym pozarządowych) ze względu na konieczność wypełniania tych samych standardów. Faktyczne porzucenie najbardziej unikalnych funkcji jakie mogą zaoferować organizacje pozarządowe (w szczególności zindywidualizowanego podejścia do potrzeb podopiecznych).
- **Zamiana członków w klientów** - pierwotna energia organizacji wywodząca się z autentycznego zaangażowania członków (rodzin podopiecznych) zanika. Członkowie organizacji nie czują się współodpowiedzialni za nią. Traktują ją jak jeszcze jedną instytucję, od której egzekwować chcą swoje uprawnienia i świadczenia. Zanik bazy członkowskiej i gotowości do ponoszenia wspólnych ciężarów.
- **Zamiana podopiecznych w klientów** - Ze względu na opisane wyżej procesy ginie indywidualne podejście do podopiecznych. Oni i ich rodziny traktowani są jako klienci organizacji.
- **Zamiana liderów w administratorów** - liderzy/pionierzy organizacji ze względu na konieczność kontrolowania tak dużej organizacji muszą skupić się przede wszystkim na funkcjach administracyjnych.
- **Zamiana aktywistów w pracowników (stowarzyszenie jako spółdzielnia pracy)** - pierwotna konstrukcja organizacji oparta o spontaniczne zaangażowanie członków (i kontrolę z ich strony) zamienia się w organizację, w której główną siłą stają się etatowi pracownicy organizacji.

Czy można tego uniknąć?

- **Wspólna praca nad zmianą** - konieczność konsolidacji całej organizacji wobec wyzwań związanych z modernizacją organizacji i przeprowadzeniem jej przez nieuchronną obecnie fazę „transformacji”.
- **Delegowanie zadań** - otwartość na większe niż dotychczas procedury delegowania zadań przy jednoczesnym zachowaniu standardów wypracowanych w ramach organizacji.
- **„Śiecio-centryzm” vs. „ego-centryzm”** - umiejętność budowania koalicji we współpracy z innymi organizacjami. Trudna, ale konieczna działalność zmierzająca do budowania partnerstwa (i „podziału pracy”) między różnymi organizacjami i instytucjami.
- **Dywersyfikacja funkcji wewnątrz organizacji** (w szczególności funkcji innowacji i rzecznictwa) - konieczność uzbrojenia organizacji w odpowiednie procedury/zespoły zdolne nie tylko do dostarczania usług, ale także nie mniej ważne funkcje rzecznictwa.
- **Elastyczny system zarządzania** - konieczność rozróżnienia w strukturach organizacji funkcji zarządzania i funkcji przywództwa.