

Anna Pietruszka-Ortyl

Sztuka przewodzenia pracownikom wiedzy

Ekonomiczne Problemy Usług nr 68, 533-540

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

ANNA PIETRUSZKA-ORTYL

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

SZTUKA PRZEWODZENIA PRACOWNIKOM WIEDZY

Wprowadzenie

Współcześnie konstytuuje się nowa klasa, najcenniejszych z punktu widzenia przetrwania i rozwoju organizacji, pracowników – subpopulacja specjalistów – kompetentnych, wysoko wykwalifikowanych profesjonalistów, których najcenniejszym wyróżnikiem jest wiedza, najczęściej cicha i rzadka. Lojalni jedynie względem osobistego rozwoju zawodowego, grający w oparciu o swoje unikatowe kompetencje oraz gotowość do zmian, charakteryzują się tym, że ich największym majątkiem jest talent.

Dlatego H. Czubasiewicz podkreśla, iż w istocie pracownik wiedzy to nie stanowisko, a raczej pozycja zajmowana w organizacji, wynikająca z posiadania wysokich kompetencji merytorycznych, intelektualnych, osobowościowych warunkujących określone zachowania i motywacje. Przekładają się one na umiejętność rozwiązywania problemów i szeroki zakres rozumienia organizacji, dla której się pracuje. Wówczas pracownik wiedzy pełni rolę specjalisty, innowatora, lidera i mentora¹.

¹ H. Czubasiewicz: *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: A. Potocki (red.): *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009, s. 249.

1. Przywódca wśród profesjonalistów

Pojawienie się pracowników wiedzy spowodowało zmianę warunków gry rynkowej, gdyż ich pozycja i waga w organizacji odwracają układ sił negocjacyjnych w relacji pracodawca – pracownik. Specjaliści pełnią bowiem na tyle istotną dla sukcesu przedsiębiorstwa, na rzecz którego działają, rolę, że samodzielnie kształtują atrybuty stanowiska pracy, a niekiedy nawet są w stanie wymusić konkretne ustępstwa ze strony pracodawcy. Dzieje się to zazwyczaj w sektorach w istocie działających w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, zwłaszcza w firmach w pełni opartych na wiedzy, tzw. *knowledge-intensive firms*. W konsekwencji ewolucji ulega praca menedżerów, a wręcz w kontekście zarządzania pracownikami wiedzy mówi się o „końcu świata menedżerów”, gdyż w tym przypadku oddzielanie tych dwóch grup nie ma sensu. Praca oparta na wiedzy może być i zazwyczaj jest wykonywana zarówno przez menedżerów, jak i podwładnych im profesjonalistów. Pod względem wymiernych korzyści i kosztów różnica pomiędzy zarządzaniem a pracą opartą na wiedzy współcześnie jest niewielka². Dlatego też w przypadku pracowników intelektualnych najczęściej podkreśla się ideę przywództwa i sięga do metafory heterarchicznej sieci powiązań między neuronami. Zgodnie z nią rola menedżera profesjonalistów jest zmienna w zależności od kontekstu oraz kompetencji. Centrum władzy, realizując właściwe zadania przywódcze, stanowi ten pracownik wiedzy, który dysponuje kompetencjami adekwatnymi do aktualnej sytuacji i w konkretnych warunkach³.

W uzupełnieniu nakreśla się nową rolę przywódcy integratora, który⁴:

- dba o własną wiarygodność i ma zaufanie do innych ludzi, dzięki czemu organizacja może podejmować ryzyko współtworzenia wartości z interesariuszami zewnętrznymi,
- nadaje znaczenie relacjom poprzez jednoczenie interesariuszy wokół wspólnych celów,
- zachęca do dialogu i konstruktywnych rozmów, które traktuje jako sposób na budowanie zaangażowania,
- przyjmuje na siebie ryzyko w dążeniu do osiągnięcia najważniejszego celu,
- oddziałuje na innych, by skłonić ich do pozytywnego zaangażowania na rzecz osiągnięcia celu,
- wzbudza w innej osobie poczucie woli podejmowania wyzwań i udzielania wsparcia.

² T.H. Davenport: *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 156.

³ T.C. Imafidon: *Managing the knowledge worker in a knowledge economy: Present problems and future prospects in African organizations*, „Ife Psychologia” 2009, vol. 17(4), s. 24.

⁴ E. Gobillot: *Przywódtwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 21, 92.

2. Metamorfoza roli przywódcy pracowników wiedzy

Ewolucja struktury zatrudnienia w organizacjach XXI wieku i wyłonienie się subpopulacji pracowników organizacji opartych na wiedzy determinują redefinicję roli menedżera specjalistów zdecydowanie w kierunku przywódcy organicznego (tabela 1).

Tabela 1

Paradygmaty przywództwa w ujęciu G.C. Afery

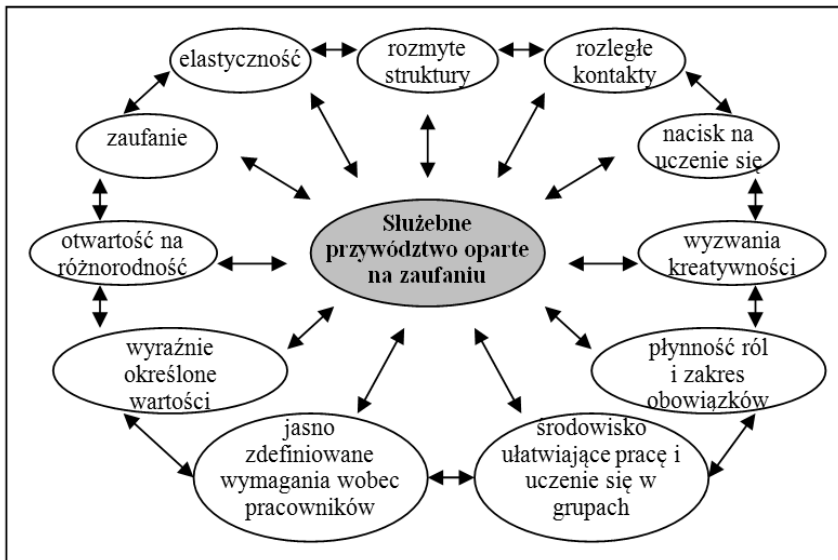
Paradygmat przywództwa	Klasyczny	Transakcyjny	Wizjonerski	Organiczny
Czas obowiązywania	Od starożytności do lat 70. XX w.	Od lat 70. do połowy lat 80. XX w.	Od połowy lat 80. XX w. do 2000 r.	Po 2000 r.
Podstawa władzy	Dominacja przywódcy przez szacunek i (lub) władzę, służąca do wydawania poleceń i kontrolowania.	Wpływ wywierany na członków grupy w kontaktach osobistych oraz uwzględniający ich opinie i odczucia. Tworzenie odpowiedniego środowiska zarządzania.	Emocje – przywódca inspiruje członków grupy.	Wspólne interpretowanie otoczenia w grupie. Przywódcy mogą się wyłaniać spośród grupy, zamiast być formalnie wyznaczani.
Źródło zaangażowania członków grupy	Strach przed przywódcą lub szacunek dla niego; dążenie do zdobycia nagrody lub uniknięcia kary.	Wynegocjowanie nagrody, umowy i oczekiwania.	Wspólna wizja; charyzma przywódców; zindywidualizowane podejście do członków grupy.	Popieranie wartości i procesów wspólnych dla danej grupy; chęć samookreślenia.
Wizja	Wizja przywódcy nie jest konieczna, aby zapewnić sobie posłuszeństwo członków grupy.	Wizja nie jest konieczna i może nie być nigdy wyartykułowana.	Wizja jest najważniejsza; członkowie grupy mogą wносить wkład w wizję przywódcy.	Wizja wyłania się w grupie; wizja jest ważnym elementem kultury organizacji.

Źródło: G.C. Avery: *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009, s. 39.

Aby skutecznie przewodzić profesjonalistom, zarządzający nimi powinni skoncentrować się na przeobrażeniu własnej roli, zmieniając horyzont:

- od nadzorowania pracy do wykonywania jej wraz z pracownikami,
- od organizowania struktur hierarchicznych do tworzenia wspólnot,
- od zatrudniania i zwalniania pracowników do działań mających na celu wybór i zatrzymanie najlepszych,
- od pracy fizycznej do pracy umysłowej,

- od pomiarów widocznych rezultatów pracy do oceny efektów niewidocznych,
- od ignorowania kultury przedsiębiorstwa do tworzenia kultury opartej na wiedzy,
- od wspierania biurokracji do jej redukowania,
- od ograniczania się do pracowników wewnętrznych do wykorzystywania zasobów z różnych źródeł⁵.



Rys. 1. Składowe służebnego przywództwa oparte na zaufaniu

Źródło: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 145.

Na szczególną uwagę zasługuje konieczność przesunięcia horyzontu od stosowania standardowego i ujednoliconego systemu motywacyjnego do pełnej indywidualizacji wykorzystywanych narzędzi dostosowanych do systemu wartości charakterystycznego dla pokolenia, z którym określony specjalista się identyfikuje lub do którego należy. Obserwuje się bowiem istotną zmianę systemu wartości charakterystycznego dla pokolenia *baby boomers*, pokolenia X i pokolenia Y oraz znaczące przeobrażenia ich stosunku do pracy.

⁵ T.H. Davenport: *Zarządzanie pracownikami wiedzy...*, op. cit., s. 157.

Metamorfoza współczesnej roli menedżera skutkuje zatem nakreśleniem roli nowego przywódcy. Jest to rodzaj przywództwa służebnego, bazującego na zaufaniu oraz podporządkowywaniu wiedzy i organizacji opartej na wiedzy, a nie odwrotnie (rysunek 1) ⁶.

Tabela 2

Praktyki przywódcze efektywne w zarządzaniu pracownikami wiedzy

1. MODELUJ drogę	1. ODNAJDŹ SWÓJ GŁOS przez określenie własnych wartości. 2. USTANÓW PRZYKŁAD przez połączenie działań wartościami
2. INSPIRUJ wizję	– PRZEWIDUJ PRZYSZŁOŚĆ przez poszukiwanie istniejących i pojawiających się możliwości. – ZWERBUJ INNYCH do wypełnienia wizji przez ustanawianie zachęcających wyzwań.
3. POBUDŹ procesy	o POSZUKUJ MOŻLIWOŚCI przez innowacje, zmiany, wzrost i ulepszenia. o EKSPERYMENTUJ I PODEJMUJ RYZYKO, odnosząc małe sukcesy i ucząc się na błędach
4. UMOŻLIWIJ innym działanie	– POPIERAJ WSPÓŁPRACĘ przez wyznaczanie wspólnych zadań. – WSPIERAJ INNYCH przez dzielenie się władzą oraz dyskrecją
5. ZACHĘCAJ serca i umysły	– ROZPOZNAJ WKŁAD przez docenianie wyników. – SŁAW WARTOŚCI I ZWYCIĘSTWA przez kreowanie wspólnoty
6. BUDUJ zaufanie	– NIEUSTANNIE BUDUJ ZAUFANIE poprzez autentyczność, kompetencje, intencje

Źródło: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: *Sustainability w biznesie...*, *op. cit.*, s. 103.

Taki przywódca, świadomy osobliwości zarządzania pracownikami wiedzy w organizacji opartej na wiedzy, najczęściej wykorzystuje wobec współpracujących z nim specjalistów następujące praktyki przywódcze ⁷:

- projektuje atrakcyjne środowisko pracy i wyznacza inspirujące merytorycznie zadania, przyciągając utalentowanych pracowników,
- zapewnia szkolenia, rozwój, inspiruje samokształcenie,
- tworzy i pobudza rozwój sieci kontaktów, rozbudowując organizacyjny kapitał relacji,
- komunikuje się efektywnie i wspiera efektywną komunikację między profesjonalistami,
- podkreśla wagę konsensusu,
- eliminuje jednostki destabilizujące pracę zespołu,
- nagradza zaangażowanych,

⁶ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz: *Sustainability w biznesie...*, *op. cit.*, s. 144.

⁷ S.M. Abbasi, M. Belhadjali, K.W. Hollman, *Managing knowledge workers for sustaining competitive advantage*, „Competition Forum” 2009, vol. 7(2), s. 369.

- jest bezwzględnie uczciwy,
- inspiruje ludzi i organizacje do zmian,
- posiada wizję i system wartości sprzyjające różnorodności, poparte głęboką wiedzą oraz świadomością w zakresie pierwszorzędnych i drugorzędnych aspektów różnorodności i wielokulturowości.

Listę proponowanych praktyk przywódczych w formie dyrektyw dla zarządzających pracownikami wiedzy zaprezentowano w tabeli 2.

Podsumowanie

Podstawowym wyzwaniem przywódcy pracowników wiedzy staje się zbudowanie przyjaznej profesjonalistom strefy komfortu i dobór takich narzędzi motywacyjnych, dzięki którym ze specjalistów o niskim poziomie integracji z organizacją staną się lojalnymi intelektualistami, chętnymi, by dzielić się wiedzą, udostępniać ją, próbować kodyfikować, a tym samym budować wiedzę organizacyjną. Katalizatorami ewolucji od wolnego najemity do społecznego aktywisty – bezinteresownego, zaangażowanego i współpracującego, dla którego podstawowym celem jest powodzenie całej organizacji traktowanej w kategoriach wspólnej wartości⁸, są:

- organiczne i służebne przywództwo,
- kultura organizacyjna wspierająca rozwój profesjonalistów, stanowiąca wypadkową kultury organizacji opartej na wiedzy i kultury zaufania,
- rozbudowany kapitał społeczny,
- optymalnie zaprojektowana do preferencji indywidualnego specjalisty strefa komfortu.

Najważniejszym elementem sztuki przewodzenia profesjonalistom zdaje się umiejętność tworzenia takiego środowiska pracy, które nie tylko sprzyja tworzeniu nowej wiedzy w organizacji i stymuluje je, ale również dzieli się nią, zwłaszcza w postaci wiedzy cichej. W tym celu współcześni przywódcy pracowników intelektualnych mogą stosować następujące rozwiązania⁹:

- wskazywanie postawy pracowników chętnie dzielących się wiedzą z innymi jako pozytywnej i chwalenie ich w obecności pozostałych pracowników,

⁸ M. Makowski, *Pracownicy intelektualni. Profesjonalizacja wiedzy*, w: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.): *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 452.

⁹ Por. M. Trenkner: *Kształtowanie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą*, w: T. Listwan, S.A. Witkowski (red.): *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010, s. 796–797.

- rozpowszechnianie rankingów i statystyk rejestrujących wkład danej osoby w tworzenie zasobów wiedzy całej organizacji,
- system ocen okresowych uwzględniający (i nagradzający) postawy pracownicze związane zarówno z pozyskiwaniem wiedzy, tworzeniem jej, jak i dzieleniem się nią,
- szkolenia wspierające rozwój struktur opartych na pracy zespołowej oraz rozwijające umiejętność przekazywania wiedzy innym i jej rozpowszechniania,
- wyłowanie najlepszych pracowników i wdrożenie ich do pełnienia ról: nauczyciela, mentora, mistrza, trenera, coacha,
- treningi kierownicze zorientowane na dzielenie się wiedzą,
- odwołanie się do wewnętrznego obowiązku moralnego pracownika i dbałości o wspólną korzyść zamiast dbałości wyłącznie o korzyść własną (taka postawa zmienia percepcję przez specjalistę wiedzy jako zasobu prywatnego w kierunku zasobu wspólnego organizacji),
- sprzyjanie spontanicznym, nieformalnym spotkaniom służącym do wymiany poglądów, spostrzeżeń, sugestii, usprawnień czy też do omówienia sposobów rozwiązywania problemów napotkanych w pracy (poprzez system komunikacji, technologie informatyczne itd.),
- organizowanie miejsc sprzyjających swobodnej wymianie myśli, np. dużych sal kuchennych zachęcających do nieformalnych spotkań przy posiłku lub kawie,
- wykorzystywanie technik narracyjnych, takich jak opowiadanie historii służących ujawnianiu wiedzy cichej,
- kształtowanie klimatu wspierającego zawiązywanie wspólnot praktyków,
- różne formalne rozwiązania natury organizacyjnej: np.: narady robocze, seminaria w miejscu pracy, zebrania członków kół jakości, grup innowacyjnych, warsztaty praktyczne, grupy autonomiczne, „zespoły twórczego zaangażowania”, spotkania pracownicze poświęcone napotkanym przez pracowników problemom.

Literatura

1. Abbasi S.M., Belhadjali M., Hollman K.W.: *Managing knowledge workers for sustaining competitive advantage*, „Competition Forum” 2009, vol. 7(2).
2. Avery G.C.: *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, PWE, Warszawa 2009.
3. Czubasiewicz H.: *Pracownicy wiedzy jako wyzwanie dla zarządzania zasobami ludzkimi*, w: A. Potocki (red.): *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*, Difin, Warszawa 2009.

4. Davenport T.H.: *Zarządzanie pracownikami wiedzy*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.
5. Gobillot E.: *Przywództwo przez integrację. Budowanie sprawnych organizacji dla ludzi, osiągnięcia efektywności i zysku*, Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
7. Imafidon T.C.: *Managing the knowledge worker in a knowledge economy: Present problems and future prospects in African organizations*, „Ife Psychologia” 2009, vol. 17(4).
8. Makowski M.: *Pracownicy intelektualni. Profesjonalizacja wiedzy*, w: D. Jemielniak, A.K. Koźmiński (red.): *Zarządzanie wiedzą*, Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
9. Trenkner M.: *Kształtowanie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą*, w: T. Listwan, S.A. Witkowski (red.): *Menedżer w gospodarce opartej na wiedzy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 115, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2010.

THE ART OF KNOWLEDGE WORKER'S MANAGEMENT

Summary

Paper begins with the presentation the role of new class employees, namely knowledge workers. Then the metamorphosis of professionalist's manager role and tasks is discussed. Article ends with the presentation of challenges to the knowledge worker's manager. Special attention is paid to same tools stimulating knowledge sharing between knowledge workers.

Translated by Anna Pietruszka-Ortyl