Przywództwo w organizacjach wiedzochłonnych

Katarzyna Gadomska-Lila

Katedra Organizacji i Zarządzania, Instytut Zarządzania i Marketingu, Uniwersytet Szczeciński

Celem artykułu jest przedstawienie założeń różnych teorii przywództwa oraz charakterystyka kompetencji przywódczych w kontekście organizacji wiedzochłonnych (*knowledge-intensive organisations*, KIOs). Punkt wyjścia prowadzonych rozważań stanowiły studia krajowej i zagranicznej literatury, ukazujące ewolucję teorii przywództwa w podziale na teorie tradycyjne i współczesne oraz wskazujące na specyfikę organizacji wiedzochłonnych. Przeprowadzone analizy wykazały, że przywództwo w organizacjach wiedzochłonnych różni się od przywództwa w organizacjach tradycyjnych. Egzemplifikację prowadzonych rozważań stanowił polski oddział międzynarodowego koncernu. Wyniki zrealizowanych w nim badań jakościowych wykazały, że w tego rodzaju organizacjach przywództwo zawiera przede wszystkim elementy charakterystyczne dla przywództwa transformacyjnego, strategicznego i autentycznego.

Słowa kluczowe: organizacje wiedzochłonne, przywództwo, teorie przywództwa

Wprowadzenie

Przywództwo jest obecnie jednym z częściej dyskutowanych tematów, ponieważ cały czas otwarte pozostaje pytanie o źródła jego skuteczności. Wielu badaczy, jak P. Higson i A. Sturgess (2014) czy J. Berson i B.J. Avolio (2004), zastanawiając się, co sprawia, że niektórzy przywódcy są skuteczni, a innym się to nie udaje, odwołują się do istniejących teorii przywództwa i podejmują próby konstruowania nowych. Inni z kolei, jak np. A.K. Koźmiński (2013), ukazują ograniczenia, z jakimi muszą się mierzyć współcześni liderzy, i wskazują na kryzys przywództwa w epoce społeczeństwa informacji i wiedzy. Oczywisty wydaje się fakt, że rozwój organizacji wiedzochłonnych wymaga zmian w podejściu do przywództwa (Amar, Hlupic, 2016). Specyfika tych organizacji, związana z charakterem wykonywanej

pracy, coraz bardziej złożonej, opartej na specjalistycznej wiedzy i implementacji nowych technologii, oraz rodzajem zatrudnionych pracowników stanowiących zespoły kompetentnych i doświadczonych pracowników, często bardzo pewnych siebie ze względu na posiadaną wiedzę i umiejętności, ceniących niezależność i swobodę działania, determinuje zmiany w realizacji przywódczej roli. Pojawia się zatem pytanie: jaki typ przywództwa najlepiej się sprawdzi w organizacjach opartych na wiedzy, w istotny sposób różniących się od organizacji tradycyjnych, oraz jakie kompetencje przywódcze mogą się okazać najbardziej przydatne w tego rodzaju organizacjach.

Celem artykułu jest przedstawienie założeń różnych teorii przywództwa oraz charakterystyka kompetencji przywódczych w kontekście organizacji wiedzochłonnych. Podstawę prowadzonych rozważań stanowią studia literatury krajowej i zagranicznej, ukazujące ewolucję teorii przywództwa oraz wskazujące na specyfikę organizacji wiedzochłonnych, jak również wyniki badań jakościowych w postaci studium przypadku zrealizowanego w polskim oddziale międzynarodowego koncernu.

Ewolucja teorii przywództwa

Poglądy na temat przywództwa istotnie ewoluowały na przestrzeni lat. Powstałe teorie można zaklasyfikować do tradycyjnych i współczesnych. Tradycyjne podejście źródeł skuteczności przywództwa upatrywało w cechach (m.in. Stodgill, 1974; Bass, 1990) lub zachowaniach liderów (m.in. Yukl, 2002), a także w sytuacjach, w jakich przyszło im działać (m.in. Fiedler, 1967; Hersey, Blanchard, 1977). Teorie te koncentrowały się na poszukiwaniu bądź przymiotów intelektualnych, społecznych, a także fizycznych, wyróżniających skutecznych liderów, bądź zachowań, które można modelować z wykorzystaniem np. szkoleń czy treningów, bądź wreszcie na identyfikowaniu wpływu sytuacji na skuteczność przywództwa. Chociaż tradycyjne teorie przyczyniły się do lepszego zrozumienia przywództwa, nie dały odpowiedzi na wszystkie nurtujące pytania o źródła skuteczności liderów. W konsekwencji pojawiła się grupa tzw. teorii współczesnych, uwzględniających zdolności przywódcy do inspirowania innych do działań wychodzących poza interes własny. Teorie te akcentują różne aspekty, np. charyzmę.

Przywództwo charyzmatyczne opiera się na wizji i silnym do niej przekonaniu lidera, a także na zachowaniach przywódcy (często niekonwencjonalnych), wskazujących na duże zaangażowanie w urzeczywistnianie wizji, nierzadko okupionych wysokimi kosztami, a nawet osobistymi poświęceniami (Conger, Kanungo, 1998). Ten typ przywództwa sprawdza się zwłaszcza w sytuacjach

niepewności, wiążących się z dużym stresem dla pracowników, a także w odniesieniu do działań odwołujących się do celów wyższych. Bardzo duże znaczenie ma element emocjonalny. A.K. Koźmiński (2004), akcentując znaczenie emocji w osiąganiu celów przez przywódców, czyli zmian w funkcjonowaniu organizacji, nazywa ich wręcz „technikami ludzkich emocji".

Pokrewną teorią jest teoria **przywództwa transformacyjnego**, w której kluczowym elementem jest stworzona przez lidera wizja rozwoju organizacji oraz umiejętność zmobilizowania innych w urzeczywistnianie tej wizji. Przywódcy transformacyjni inspirują swoich zwolenników do wychodzenia ponad interes własny dla dobra organizacji i mogą wywierać na nich duży wpływ, zmieniając sposób patrzenia na różne sprawy i podejście do problemów (Robbins, Judge, 2012). Zaszczepiają idealistyczne wzorce, zachęcają do większej innowacyjności i kreatywności (Shin, Zhou, 2003). Budują pozytywne nastawienie do celów organizacji i przekonują, że cele, do których zmierzają pracownicy, są dla nich osobiście ważne (Berson, Avolio, 2004), jednocześnie inspirując do wnoszenia dodatkowych wysiłków na rzecz realizacji celów grupowych. W zachowaniu liderów transformacyjnych jest również widoczna troska o zwolenników, a zwłaszcza o tworzenie optymalnych warunków rozwoju oraz budowanie pozytywnych relacji i zaufania.

Koncepcją przywództwa, która uwzględnia długofalowe spojrzenie na organizację, jest **przywództwo strategiczne**. Łączy ono wizjonerstwo z zarządzaniem operacyjnym. Wymaga, z jednej strony, strategicznej długoterminowej odpowiedzialności, z drugiej zaś – nadzoru operacyjnego związanego z realizacją codziennych czynności (Rowe, Nejad, 2009). Wiąże się z doskonałym rozumieniem otoczenia organizacji i zmian, jakie w nim zachodzą, a jednocześnie z bardzo dobrą znajomością organizacji, jej atutów i słabości oraz historii i kultury. Służy to poprawie wzajemnego dopasowania między organizacją a otoczeniem. Istotą przywództwa strategicznego jest bowiem reagowanie na zmiany i dostosowywanie do zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania oraz radzenie sobie w sytuacjach trudnych do przewidzenia. Duże znaczenie ma dialog z interesariuszami i wsłuchiwanie się w ich oczekiwania, a także budowanie wzajemnego zaufania. Jak wynika z badań P.J.H. Schoemakera, S. Kruppa i S. Howlanda (2013), cenionymi umiejętnościami lidera strategicznego są: przewidywanie, kwestionowanie, interpretowanie, podejmowanie decyzji, harmonizacja i uczenie się. Liczy się otwartość na zmiany i gotowość na błędy. Przywódcy strategiczni traktują je jako okazje do uczenia się, gdyż na podstawie analizy niepowodzeń (własnych i zespołu) wyciągają wnioski na przyszłość.

W ostatnich latach zrodziło się przekonanie, że aby uzyskać pełny obraz przywództwa, konieczne jest uwzględnienie etyki i zaufania. Stąd też w badaniach nad przywództwem pojawiły się koncepcje przywództwa autentycznego oraz

etycznego. **Przywództwo autentyczne** charakteryzuje transparentność, prawość, uczciwość i wysokie standardy moralne. Wspiera etyczny klimat pracy i buduje zaufanie (Gardner i in., 2005). Przywódcy autentyczni zachęcają do otwartego komunikowania się, dzielą się informacjami i tworzą atmosferę odpowiedzialności, sprawiając, że ludzie są w stanie zdobyć się na szczerość i otwarcie mówić o problemach. Bardzo ważną cechą jest integralność (słowa muszą iść w parze z czynami), gdyż taka konsekwencja potwierdza autentyczność lidera. Liczy się również wierność zasadom i osobiste zaangażowanie. Jak uważają R. Goffee i G. Jones (2006), autentyczny lider musi się stać dla ludzi punktem odniesienia, stąd konieczne jest znalezienie wspólnego języka z ludźmi, których poparcie stara się zdobyć. Przywódca autentyczny to osoba, która jest szczera wobec siebie, a jednocześnie pomaga osiągnąć autentyczność swoim ludziom, kierując nimi. Przywódca może osiągnąć autentyczność poprzez samoświadomość, samoakceptację, szczere działania i relacje interpersonalne. Jednak przywództwo autentyczne wykracza poza autentyczność liderów, ponieważ obejmuje autentyczne relacje z podwładnymi i współpracownikami. Relacje te charakteryzuje transparentność, otwartość i zaufanie, wskazywanie wartościowych celów i nacisk na rozwój podwładnych (Goffee, Jones, 2006).

Etyczne implikacje przywództwa są rozpatrywane przez badaczy od niedawna (Hollander, 1995). Istotnym przyczynkiem do pogłębienia dyskusji nad tym aspektem przywództwa były działania podejmowane przez liderów takich organizacji, jak Enron czy Worldcom. Ich przykład potwierdza spostrzeżenie A.K. Koźmińskiego (2013), że za niejednym przywódcą idzie „czarna legenda", gdyż w zależności od wrażliwości etycznej, zawierają oni niekiedy mniej lub bardziej trudne kompromisy moralne. Również A.E. Tenbrunsel i D.M. Messick (2004) w swoich badaniach dotyczących podejmowania decyzji dostrzegli, że aspekt moralny jest często w tym procesie pomijany, co nazwali „etycznym blaknięciem". Tymczasem przywództwo etyczne zakłada utrzymywanie wysokich standardów etycznych. Liderzy, będąc punktem odniesienia dla pozostałych członków organizacji, powinni ustanawiać wysokie standardy etyczne, demonstrować je swoimi zachowaniami oraz zachęcać innych do postępowania w podobny sposób, nagradzając takie postawy. Wiąże się to z uważnym wyznaczaniem celów, z uwzględnieniem ich moralnej wartości oraz z doborem środków stosowanych do ich osiągnięcia, przy założeniu, że nie zawsze „cel uświęca środki". Potrzebna jest do tego etyczna wrażliwość i zdolność do autorefleksji. Może w tym być pomocny, wskazywany przez A.K. Koźmińskiego (2013), „etyczny kompas przywództwa", który polegałby na poszukiwaniu równowagi między sprzecznymi interesami a oczekiwaniami interesariuszy oraz wytyczaniu na tej podstawie kursu dla całej organizacji. Kluczowe elementy poszczególnych teorii przywództwa zestawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka teorii przywództwa

Teorie tradycyjne				
teoria cech		teoria zachowań		teoria przywództwa sytuacyjnego
• Poszukiwanie cech wyróżniających skutecznego lidera (m.in. badania B.M. Bassa, R.M. Stodgilla, W.G. Bennisa, G. Yukla) • Wskazanie pewnych cech, które pomagają, ale nie gwarantują skuteczności, jak: inteligencja, asertywność, odporność na stres, stabilność emocjonalna, empatia, twórczość, niezależność, potrzeba działania i osiągania celów		• Poszukiwanie zachowań wyróżniających skutecznego lidera (m.in. badania w Ohio State University i University of Michigan, siatka R.R Blake'a i J.S. Mouton) • Wskazanie pewnych zachowań dominujących w postępowaniu liderów, decydujących o ich skuteczności, jak orientacja na zadania czy orientacja na pracowników		• Dopasowywanie przywództwa do sytuacji lub sytuacji do stylu przywództwa (m.in. badania F.E. Fiedlera, V. Vrooma, P. Herseya i K.H. Blancharda) • Wskazanie czynników sytuacyjnych decydujących o doborze stylu przywództwa (m.in. struktura zadania, partycypacja pracowników w podejmowaniu decyzji, dojrzałość pracowników)
Teorie współczesne				
przywództwo charyzmatyczne	przywództwo transformacyjne	przywództwo strategiczne	przywództwo autentyczne	przywództwo etyczne
• Tworzenie wizji i zaangażowanie w jej urzeczywistnianie • Poświęcenie na rzecz realizacji wizji • Wysokie ryzyko osobiste • Niekonwencjonalne zachowania • Oddziaływanie na emocje	• Zmiana podejścia i nastawienia pracowników • Inspirująca motywacja • Stymulacja intelektualna • Podejście indywidualne • Tworzenie możliwości rozwoju	• Rozwijanie strategicznej perspektywy • Reagowanie na zmiany • Dostosowywanie się do otoczenia • Uczenie się • Łączenie wizji z działalnością operacyjną	• Transparentność, uczciwość • Wierność zasadom • Integralność • Budowanie zaufania i szczerych relacji • Otwarta komunikacja	• Wysokie standardy etyczne • Wartości skupione na innych • Odpowiedzialność za kształtowanie etycznych postaw pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Northouse (2016); Iszatt-White, Saunders (2017); Robbins, Judge (2012).

Ewolucja teorii przywództwa potwierdza, że poszukiwania źródeł skuteczności nadal trwają, zwłaszcza gdy uwzględni się nowy „rodzaj" pracowników – pracowników wiedzy. Charakterystyczne cechy tej grupy pracowników, w powiązaniu ze specyfiką zadań, jakie realizują w organizacjach, sugerują zmiany w postrzeganiu roli przywódcy oraz kluczowych kompetencji przywódczych.

Organizacje wiedzochłonne

Zagadnienie przywództwa nabiera szczególnego znaczenia, jeżeli próbuje się je analizować w odniesieniu do organizacji wiedzochłonnych, których kluczowe działania bazują na zdolnościach intelektualnych zatrudnionych pracowników. Organizacje te mają duże zdolności absorpcji wiedzy i uczenia się, są elastyczne i łatwo dostosowują się do zmian w otoczeniu (Krzyworzeka, 2010), a przewagę konkurencyjną budują dzięki innowacjom i kreatywności. Zaliczają się do nich zarówno przedsiębiorstwa wiedzy (*knowledge-intensive company*), jak i przedsiębiorstwa świadczące usługi biznesowe oparte na wiedzy (*knowledge-intensive business services sector*). M. Alvesson (2004) dokonał klasyfikacji organizacji wiedzochłonnych, dzieląc je na dwie grupy: zajmujące się usługami profesjonalnymi, np. biura księgowe, agencje reklamowe, kancelarie prawne, oraz zajmujące się badaniami i rozwojem, np. centra badawcze firm różnych branż opierających swój rozwój na wysokich technologiach.

Organizacje wiedzochłonne wymagają balansu między eksploracją a eksploatacją (łączenia innowacji z podstawową działalnością organizacji), stąd ważne jest w nich równoważenie zainteresowania dotychczasowymi, podstawowymi obszarami działalności organizacji oraz nowymi obszarami i rynkami, a wraz z nimi pracami innowacyjnymi (organizacje oburęczne) (Jansen, Bosch van den, Volberda, 2005). Potrzebują zdolności do ciągłej zmiany, adaptacji, kreatywności, innowacyjności i przedsiębiorczości. Atrybutem organizacji wiedzochłonnych są interdyscyplinarne zespoły realizujące innowacyjne projekty, stale doskonalące procesy biznesowe. Dlatego jest dla nich charakterystyczne odchodzenie od typowych struktur i spłaszczanie organizacji (Jemielniak, 2008). Łącząc wiedzę różnych specjalistów, potrzebują kultury nastawionej na współpracę i wzajemne wsparcie, zachęcającej do wykorzystywania zdolności pracowników do realizowania przedsięwzięć grupowych oraz do zaangażowania w realizowanie wspólnej misji. Potrzebują kultury promującej organizacyjne uczenie się, zachęcającej do innowacji i rozwoju nowych produktów, usług, systemów, procesów itp. Dla ich sprawnego funkcjonowania niezbędne jest stymulowanie kreatywności i innowacyjności oraz tworzenie nowej wiedzy, a także budowanie zaufania koniecznego

do dzielenia się wiedzą. Ważne jest również tworzenie warunków i zachęcanie do podejmowania wyzwań, eksperymentowania, podejmowania ryzyka.

Organizacje wiedzochłonne zatrudniają profesjonalistów, dla których wiedza jest jednocześnie surowcem, środkiem produkcji i rezultatem pracy (Newell i in., 2002). Ze względu na wykorzystywanie zdolności umysłowych, pracownicy tych organizacji są określani mianem „złotych kołnierzyków" (Kelley, 1985). Inteligentni, niezależni, innowacyjni mają potrzebę poczucia, że robią coś ważnego i pożytecznego. Pieniądze często nie są dla nich środkiem motywującym. Natomiast ważne jest samozadowolenie z rozwiązania problemu. Zwracają również uwagę na możliwości rozwoju oraz samodzielnego kreowania swojej pracy, samorealizacji i uczenia się (Mikuła, 2006). Dla pracowników organizacji wiedzochłonnych szczególne znaczenie ma rodzaj wykonywanych zadań, gdyż zdecydowanie bardziej utożsamiają się ze swoim zajęciem niż z organizacją. Duże znaczenie ma zatem dopasowanie, zwłaszcza dopasowanie kompetencji pracowników do wymogów realizowanych przez nich zadań, a także dopasowanie oznaczające zgodność celów, wartości oraz potrzeb pracowników i organizacji (Wojtczuk-Turek, 2016). Pracownicy tych organizacji oczekują stymulujących zadań i wyzwań, które, z jednej strony, umożliwią im wykorzystanie posiadanych kompetencji, z drugiej zaś skłonią do dalszego rozwoju. Szczególnym priorytetem przywódców w organizacjach wiedzochłonnych powinno być motywowanie pracowników, zwłaszcza rozpoznanie ich indywidualnych wartości i źródeł wewnętrznej motywacji, a ścieżki kariery i plany szkoleń powinny być kształtowane tak, by umożliwić dalszy rozwój zawodowy (Horwitz, Heng, Quazi, 2003).

Wyniki badań prowadzonych nad przywództwem w organizacjach wiedzochłonnych wskazują, że pracownicy wiedzy oczekują, iż nie będą jedynie wykonawcami poleceń liderów, pragną autonomii oraz partycypacji (Trevelyan, 2001), a także mniejszej kontroli, co umożliwia budowanie zaufania i wspólnoty, pozytywnie wpływając na wyniki organizacji (Robertson, Swan, 2003).

Swoistość przywództwa w organizacjach wiedzochłonnych – *case study*

Egzemplifikację rozważań dotyczących przywództwa w organizacjach wiedzochłonnych stanowi studium przypadku zrealizowane w 2013 r. w jednym z oddziałów międzynarodowego koncernu, ogólnoświatowego lidera w projektowaniu, produkcji oraz montażu podzespołów i urządzeń elektronicznych. Siedziba firmy i Zarząd Grupy znajduje się w Danii, a poszczególne zakłady w dwóch krajach europejskich, trzech azjatyckich oraz w USA. Badania w polskim oddziale

Alfa, stanowiące część większego projektu, realizowano z wykorzystaniem kilku metod, tj. wywiadów częściowo ustrukturyzowanych (z dyrektorem oddziału oraz pięcioma kierownikami działów), analizy dokumentacji (schemat organizacyjny, informacje na temat polityki firmy oraz formularze wykorzystywane na poszczególnych etapach procesu kadrowego, m.in. w procesie oceny pracowników), a także obserwacji bezpośredniej. Przeprowadzone wywiady (*face-to-face*) miały na celu zdobycie informacji oraz poznanie opinii i odczuć respondentów (Hair i in., 2007). Każdy wywiad trwał około godziny, za zgodą uczestników był nagrywany, a następnie transkrybowany. Główne pytania badawcze dotyczyły roli przywództwa w organizacjach wiedzochłonnych oraz typu przywództwa i kompetencji przywódczych szczególnie przydatnych w tego rodzaju organizacjach. Analiza treści wywiadów, przeprowadzona głównie z uwzględnieniem procedur jakościowych, umożliwiła zidentyfikowanie pewnych wyróżników przywództwa, charakterystycznych dla przedmiotowej organizacji. Skoncentrowano się zwłaszcza na wyróżnieniu tych kategorii, którym respondenci poświęcili najwięcej uwagi.

W organizacji zajmującej się projektowaniem podzespołów i urządzeń, zatrudniającej niespełna 30 osób, głównie inżynierów, jest widoczne podmiotowe podejście do pracowników, a panująca atmosfera wskazuje na wzajemne zaufanie i bliską współpracę: „Dla nas tutaj jest ważne, żeby dbać o pracownika. Potencjał, który jest w naszych pracownikach, to jest coś bardzo cennego, co posiadamy." [A,L,3] oraz „Ja dostałem drużynę, z nią gram." [A,L,2].

Szczególne znaczenie ma również rodzaj pracy i charakter wykonywanych zadań, co często wybrzmiewa w wypowiedziach: „Nie ma w kółko robienia tego samego, nie popadamy w rutynę, musimy się cały czas uczyć, szukać, rozwiązywać nowe problemy, iść do przodu." [A,L,3], „Tu się pracuje dlatego, że ludzie chcą widzieć efekt swojej pracy. Oni po to tutaj są. Chcą zobaczyć maszynę na produkcji, którą zaprojektowali, chcą się przekonać, że ta maszyna produkuje, chcą się przekonać, że być może przekroczyli techniczne czy technologiczne ograniczenia. Część, którzy tu pracują, czasami próbuje naginać zasady fizyki (*śmiech*), to jest coś, co fajnie znaleźć, kiedy treść pracy jest na tyle interesująca, że trzyma w miejscu pracy mimo wszystkich niedoborów, niedostatków i nieustających narzekań na zbyt niskie pensje. Sam zarabiam o 1/3 mniej niż moja ostatnia pensja z poprzedniego miejsca pracy. Ale miałem tego kompletnie dosyć, tego trybu pracy. To też być może powód, dla którego jestem tutaj, że ta firma dała mi niepowtarzalną okazję robienia różnych rzeczy... i tutaj przestrzega się reguł." [A,L,4].

W oddziale Alfa ważne jest również, aby lider dokładnie wiedział, dokąd zmierza organizacja, miał wiedzę o kierunkach rozwoju koncernu, jego strategii na najbliższe lata, a także, żeby miał wizję, jak w tę strategię powinien się wkomponować polski oddział. Taki szerszy ogląd spraw dotyczy zarówno dyrektora (jako

łącznika między oddziałem a centralą), jak i kierowników poszczególnych działów. Pomocna jest w tym znajomość rynku i oczekiwań klientów (w tym przypadku zwłaszcza klientów wewnętrznych), a także świadomość ograniczeń, które mogą przeszkodzić w ich realizacji: „Liczy się pokazywanie spraw w szerszym kontekście, nie tylko co ma być zrobione, ale dlaczego, jak to działa, z czym się wiąże, kto będzie z tego korzystał itp. Przełożony musi uzasadniać swoje decyzje i jeśli chce, aby pracownicy się zaangażowali w realizację jego decyzji, to musi ich do tego przekonać, uargumentować swoje stanowisko." [A,L,1].

W trakcie wywiadów zwracano również uwagę na znaczenie relacji z pracownikami. Wyraźnie podkreślano, że jakość tych relacji jest efektem postaw i działań obu stron, zarówno lidera jak i pracowników. Liczy się uczciwe i lojalne postępowanie wobec pracowników i organizacji, rozwijanie kultury współpracy, której podstawą jest otwarta komunikacja na zasadzie partnerstwa i dialogu oraz wsłuchiwanie się w opinie, sugestie i pomysły pracowników. Znamienna jest wypowiedź jednego z kierowników: „Dla ludzi trzeba mieć czas. Po prostu. Jasne, że z niektórymi wystarczy porozmawiać raz na tydzień, ale kiedy jest się miesiącami za granicą, niektórym to nie wystarczy, wtedy ci niektórzy niechybnie odejdą z tego zespołu. Jeżeli nie ma się dość czasu i uwagi skupionej na tym, co się dzieje w głowach pracowników, to się na pewno skończy źle. [...] Idę o zakład o każde pieniądze, że w każdym z nich powstaje pytanie, a może by o coś zapytać, podyskutować, ale jeżeli jestem w strefie czasowej o 7 godzin różnej, to nie jest ani łatwe, ani proste." [A,L,4].

Zwracano również uwagę na postawy i zachowania pracowników, na ich podejście do zadań oraz nastawienie do przełożonego: „Gdzieś tam kiedyś ćwiczyliśmy *situational leadership*; na kilku poziomach postrzega się pracownika i rysuje się funkcję jego zaangażowania i umiejętności. Dobry pracownik to ten, który znajduje się na czwartym poziomie. Jest samosterowalny, samonapędzalny. [...] Tylko do tego dochodzi jeszcze jeden czynnik, żeby ten pracownik chciał jeszcze ze mną rozmawiać. Bo takie sytuacje też widziałem, że ludzie, którzy osiągnęli ten poziom, przenosili to na wszystkie sytuacje zawodowe. Dobry pracownik to taki, który ma tę elastyczność. Z jednej strony potrafi dojść do samego końca, z drugiej zaś wie, że istnieją takie okoliczności, w których on nie jest skończonym ideałem. Powiedzieć by można, że to ten, który nie osiada na laurach, nie jest przesadnie w sobie zadufany, zbyt pewny siebie, swojej doskonałości. [...] Sam parę razy też popadłem w samouwielbienie." [A,L,4].

Przykład oddziału Alfa wskazuje, że w odniesieniu do zatrudnionych w nim pracowników wiedzy sprawdza się model oparty na podmiotowym podejściu do pracowników, skoncentrowany na wyznaczaniu zadań wymagających, a jednocześnie stymulujących do rozwoju, skupiony na firmowych wartościach oraz

odwołujący się do szerszego kontekstu działania organizacji. Wskazuje to na kilka kluczowych kompetencji przywódczych, tj. tworzenie wizji, budowanie zaufania i relacji interpersonalnych, przestrzeganie zasad i standardów, w tym etycznych. Uwzględniając charakterystyczne cechy poszczególnych typów przywództwa analizowanych w pierwszej części opracowania, zaobserwowane w oddziale Alfa charakterystyki zestawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Charakterystyki przywództwa w oddziale Alfa

Wyróżniki	Przywództwo								
	cech	zachowań	sytuacyjne	charyzmatyczne	transakcyjne	transformacyjne	autentyczne	strategiczne	etyczne
Uczciwe i lojalne postępowanie wobec współpracowników						X	X		X
Rozwijanie strategicznej perspektywy								X	
Tworzenie wizji działania i jej realizowanie				X		X		X	
Wspieranie współpracy i pracy zespołowej						X	X		
Budowanie relacji		X				X	X		
Budowanie zaufania						X	X		X
Wprowadzanie zmian i dostosowywanie do zewnętrznych i wewnętrznych warunków działania						X		X	
Zachowywanie wysokich standardów etycznych									X
Otwarta komunikacja, której podstawą jest dialog		X				X	X		
Przydzielanie mocno angażujących zadań		X				X		X	
Przedstawianie spraw oraz prezentowanie zadań w szerszym kontekście								X	

Źródło: opracowanie własne.

Z tabeli 2 wynika, że w Alfa styl przywództwa uwzględnia przede wszystkim elementy charakterystyczne dla przywództwa transformacyjnego, strategicznego i autentycznego. Jest również widoczne, że ten styl przywództwa jest raczej trwały i nie jest modyfikowany w zależności od sytuacji, a cechy osób realizujących role przywódcze nie mają większego znaczenia.

Zrealizowane studium przypadku prowadzi do kilku ważnych wniosków, które mimo ograniczeń związanych z możliwością ich uogólniania, mogą się okazać cenne dla organizacji o podobnej specyfice.

1. Organizacje wiedzochłonne, w których dominuje praca zespołowa, płaskie struktury organizacyjne i nowoczesne systemy informacyjne, zatrudniające osoby bardzo dobrze wykształcone, zaangażowane i samodzielne, wymagają przywództwa innego niż tradycyjne. Zrealizowane studium przypadku wskazuje, że pewne kompetencje przywódcze, np. budowanie zaufania, przydzielanie mocno angażujących zadań czy wprowadzanie zmian, mogą się okazać szczególnie przydatne w tego rodzaju organizacjach, zwłaszcza w kontekście stymulowania innowacyjności, kreatywności i tworzenia nowej wiedzy.

2. Nie ma jednego stylu przywództwa, który gwarantowałby skuteczność w każdym rodzaju organizacji i w każdej sytuacji. Istnieją natomiast pewne elementy, które w organizacjach wiedzochłonnych zdają się mieć kluczowe znaczenie, m.in. umiejętności społeczne, intelektualna stymulacja, rozwijanie potencjału pracowników, tworzenie możliwości realizacji ich ambicji i aspiracji oraz zapewnienie autonomii w działaniu. Liczy się nastawienie na pracę zespołową, kooperację i zaangażowanie w realizację grupowych celów, budowanie kultury współpracy oraz zapewnianie wsparcia, np. przez szybkie, oparte na zaufaniu komunikowanie się. Wpisuje się to w ustalenia J.H. Zengera, J.R. Folkmana i S.E. Edingera (2011), dotyczące synergii kompetencji lidera, gdyż im więcej różnych kompetencji lider posiada, tym lepsze osiąga wyniki.

3. Jest widoczne, że w organizacjach wiedzochłonnych traci na znaczeniu przywództwo charyzmatyczne, zwłaszcza to kojarzone z indywidualnymi bohaterami obdarzonymi szczególnymi właściwościami. Zyskują natomiast te koncepcje, których podstawą jest partnerstwo, współuczestnictwo, a także etyczne postępowanie. Dobrze sprawdzają się również pewne założenia przywództwa transformacyjnego, szczególnie zachęcające do innowacyjności i kreatywności oraz do osiągania ambitnych celów. Szeroka wiedza i wysokie kompetencje pracowników podkreślają również znaczenie prezentowania szerszego kontekstu realizowanych zadań, charakterystycznego dla przywództwa strategicznego.

Warto zatem rozważyć sugerowane przez P. Higsona i A. Sturgessa (2014) atrybuty, takie jak: dostrzeganie, czyli odnajdywanie sensu zanim stanie się on powszechnie dobrze znany, kształtowanie, tj. przekształcanie intuicji

w zdroworozsądkowe działania, pokazanie się, tzn. robienie zwykłych rzeczy w niezwykły sposób, służenie, a więc zdolność dotarcia do zwykłych ludzi, oraz dzielenie, czyli bycie bliżej ludzi i dzielenie się z nimi elementami przywództwa, by następnie wdrażać je w organizacjach opartych na wiedzy.

Podsumowanie

Organizacje wiedzochłonne, których kluczowym surowcem, a także produktem jest wiedza, zatrudniające profesjonalistów, wymagają zmian w podejściu do przywództwa. Elementy przywództwa, które sprawdzały się w tradycyjnych organizacjach, wobec specyfiki związanej z charakterem pracy i cechami zatrudnionych osób okazują się nieskuteczne. Poszukiwania źródeł skutecznego przywództwa prowadzą do wniosku, że powinno być ono oparte na praktykach umożliwiających rozwój wysoko wykwalifikowanych, zmotywowanych, obdarzonych zaufaniem pracowników pracujących w zespołach. Rodzi się jednak również pytanie (a w ślad za nim rysują dalsze kierunki badań), czy organizacje o takich atrybutach w ogóle potrzebują przywódców. Stąd coraz częściej słyszy się o organizacjach samoorganizujących, samozarządzających (Blikle, 2014; Laloux, 2015) czy samoangażujących (Juchnowicz, 2017).

Bibliografia

Alvesson, M. (2004). *Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms*. Oxford: Oxford University Press.

Amar, A.D., Hlupic, V. (2016). Leadership for Knowledge Organizations. *European Journal of Innovation Management*, 19(2), 239–253.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.

Berson, J., Avolio, B.J. (2004). Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals. A Case Study of a Telecommunication Firm. *Leadership Quarterly*, 15, 625–646.

Blikle, A. (2014). *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*. Gliwice: Helion.

Conger, J.A., Kanungo, R.N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., Walumbwa, F. (2005). Can You See the Real Me? A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. *Leadership Quarterly*, 16(3), 343–372.

Goffee, R., Jones, G. (2006). Autentyczne przywództwo. *Harvard Business Review Polska*, 10(44), 94–104.

Hair, J.F., Money, A.H., Samouel, P., Page, M. (2007). *Research Methods for Business*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Inc.

Hersey, P., Blanchard, K.H. (1977). *The Management of Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Higson, P., Sturgess, A. (2014). *Uncommon Leadership*. London–Philadelphia–New Delhi: Kogan Page.

Hollander, E.P. (1995). Ethical Challenges in the Leader-Follower Relationship. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 55–65.

Horwitz, F.M., Heng, C.T., Quazi, H.A. (2003). Finders, Keepers? Attracting, Motivating and Retaining Knowledge Workers. *Human Resource Management Journal,* 13, 23–44.

Iszatt-White, M., Saunders, C. (2017). *Leadership*. Oxford: Oxford University Press.

Jansen, J.J.P., Bosch van den, F.A.J., Volberda, H.W., (2005). Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: The Impact of Environmental and Organizational Antecedents. *Schmalenbach Business Review*, 57(4), 351–363.

Jemielniak, D. (2008). *Praca oparta na wiedzy. Praca w przedsiębiorstwach wiedzy na przykładzie organizacji high-tech*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.

Juchnowicz, M. (2017). Organizacja samoangażująca w realiach polskich. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów. Problemy. Innowacje. Projekty*, 3(45), 11–22.

Kelley, R.E. (1985). *The Gold Collar Worker: Harnessing the Brainpower of the New Workforce*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Koźmiński, A.K. (2013). *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.

Koźmiński, A.K. (2004). *Zarządzanie w warunkach niepewności*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Krzyworzeka, P. (2010). Wiedzochłonne organizacje. *e-mentor*, 3(35). http://www.e-mentor.edu.pl/mobi/artykul/index/numer/35/id/758 (5.11.2017).

Laloux, F. (2015). *Pracować inaczej*. Warszawa: Studio EMKA.

Mikuła, B. (2006). Dostosowanie systemu zarządzania zasobami ludzkimi do wymagań zarządzania wiedzą. *e-mentor*, 4(16). http://www.e-mentor.edu.pl/artykul/index/numer/16/id/339 (7.11.2017).

Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., Swan, J. (2002). *Managing Knowledge Work*. New York: Palgrave.

Northouse, P. (2016). *Leadership Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Robbins, S.P., Judge, T.A. (2012). *Zachowania w organizacji*. Warszawa: PWE.

Robertson, M., Swan, J. (2003). Control – What Control? Culture and Ambiguity within Knowledge Intensive Firm. *Journal of Management Studies*, 40(4), 831–858.

Rowe, G., Nejad, H. (2009). Strategic Leadership: Short-Term Stability and Long-Term Viability. *Ivey Business Journal*, 73(5), 6–11.

Schoemaker, P.J.H., Krupp, S., Howland, S. (2013). Strategic Leadership: The Essential Skills. *Harvard Business Review*, January–February, 131–134. https://harvardbusiness.org/sites/default/files/HBR_Strategic_Leadership.pdf (26.10.2017).

Shin, S.J., Zhou, J. (2003) Transformational Leadership, Conservation and Creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703–714.

Stodgill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*. New York: Free Press.

Tenbrunsel, A.E., Messick, D.M. (2004). Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior. *Social Justice Research*, 17(2), 223–236.

Trevelyan, R. (2001). The Paradox of Autonomy: A Case of Academic Research Scientists. *Human Relations*, 54(4), 495–525.

Wojtczuk-Turek, A. (2016). *Wspieranie produktywności pracowników wiedzy. Rola zarządzania zasobami ludzkimi i dopasowania człowiek–organizacja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Zenger, J.H., Folkman, J.R., Edinger, S.E. (2011). Making Yourself Indispensable. *Harvard Business Review*, 89(10), 84–92. https://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/Making_Yourself_Indispensable.pdf (26.10.2017).

Summary

Leadership in Knowledge-Intensive Organizations

The aim of the article is to present assumptions of different leadership theories and competences of leaders in a knowledge intensive context. The study of domestic and foreign publications was the starting point which enabled the author to illustrate the evolution of leadership theories by dividing these theories into traditional and modern ones, and to describe the nature of knowledge-intensive organizations. The analyses confirmed that leadership in knowledge-intensive organizations differs from leadership in traditional organizations. A Polish subsidiary of an international company served as an exemplification of the main considerations of the article. The empirical evidence of qualitative research confirmed that in knowledge-intensive organizations leadership consists in elements characteristic for transformational, strategic and authentic leadership.

Keywords: knowledge-intensive organizations, leadership, leadership theory

Dr hab. Katarzyna Gadomska-Lila, prof. US

Doktor habilitowany w dziedzinie nauk ekonomicznych w dyscyplinie nauki o zarządzaniu. Pracownik Katedry Organizacji i Zarządzania na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego. Autorka publikacji oraz prac badawczych z zakresu dopasowania organizacyjnego, kultury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi i zachowań organizacyjnych.