

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

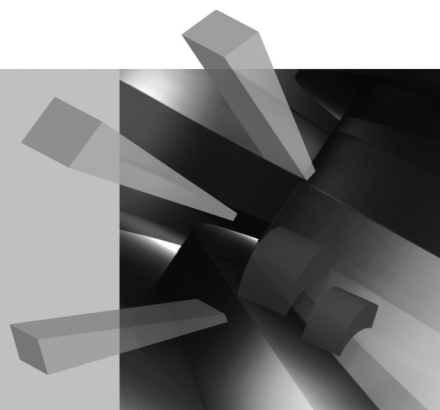
RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

249

Sukces w zarządzaniu kadrami Elastyczność w zarządzaniu kapitałem ludzkim

Tom 2. Problemy zarządczo-psychologiczne



Redaktorzy naukowi

Stanisław A. Witkowski

Marzena Stor



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bohdziewicz, Halina Czubasiewicz, Beata Jamka, Zdzisława Janowska,
Marta Juchnowicz, Barbara Kożusznik, Kinga Lachowicz-Tabaczek,
Tadeusz Listwan, Alicja Miś, Ryszard Panfil, Aleksy Pocztownski,
Czesław Sikorski, Janina Stankiewicz, Janusz Strużyna, Łukasz Sułkowski,
Stanisław A. Witkowski

Redakcja wydawnicza: Zespół

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Małgorzata Czupryńska

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-233-8

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp.....	11
------------	----

Część 1. Zagadnienia metodologiczno-metodyczne

Anna Cierniak-Emerych: Interesy osób świadczących pracę oraz ich respektowanie w warunkach uelastyczniania zatrudnienia.....	15
Alicja Keplinger, Bogna Bartosz, Marcin Piwowarczyk: Zapotrzebowanie na elastyczne zarządzanie w administracji publicznej – wyniki badań.....	25
Janusz Rymaniak: Elastyczność jako wymiar reistycznej koncepcji pracy ...	36
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Perspektywy czasu jako kryteria prognozy potencjału pracowniczego w ujęciu koncepcji Zimbardo i Boyda ..	45
Dariusz Turek: Epistemologiczne i metodologiczne problemy pomiaru elastyczności.....	54
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślęzyk-Sobol: Wypalenie zawodowe jako przejaw i skutek braku elastyczności w zarządzaniu ludźmi.....	63

Część 2. Kompetencje pracowników i menedżerów

Grażyna Bartkowiak: Kompetencje społeczne pracowników w kontekście „zdrowia organizacji” w obszarze polityki personalnej	77
Izabela Bednarska-Wnuk: Elastyczność zawodowa w percepcji przedstawicieli pokolenia Y.....	86
Justyna Bugaj: Kompetencje specjalisty ds. kadr i płac – wyniki analizy oczekiwań pracodawców	95
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychologiczne uwarunkowania elastyczności menedżerskiej – znaczenie postawy wobec nowych doświadczeń oraz przekonań na temat natury ludzkiej.....	106
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: Weryfikacja propozycji modelu kompetencji coacha sportowego w piłce siatkowej.....	117
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Wybrane formalne wyznaczniki sprawnej komunikacji w organizacji.....	128

Część 3. Przywództwo i style kierowania

Adela Barabasz: Elastyczność i dzielenie się wiedzą, czyli w poszukiwaniu idealnego przywódcy.....	139
---	-----

Wioletta Gieniec-Urbańska: Zagadnienie przywództwa we współczesnej organizacji.....	148
Łukasz Haromszeki: Kwalifikacje menedżera jako główna determinanta przywództwa sytuacyjnego.....	158
Barbara Kozusznik: Elastyczność wpływu w zespole pracowniczym.....	168
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Style współpracy menedżera operacyjnego z utalentowanymi realizatorami zadań (na przykładzie organizacji sportowych)	177
Zbigniew Piskorz: Style kierowania – ile ich jest?	193

Część 4. Zachowania organizacyjne

Agnieszka Fornalczyk: Podmiotowe uwarunkowania elastycznego zarządzania konfliktami w organizacji.....	207
Bogna Bartzosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Zmiany w funkcjonowaniu urzędu administracji publicznej – z perspektywy pracowników	217
Jolanta Bieńkowska: Struktura potrzeb ludzkich jako determinanta elastyczności działania jednostki i organizacji.....	226
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Czynniki motywujące osoby w wieku okołoemerytalnym do wydłużonej aktywności zawodowej.....	236
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Elastyczność organizacyjna i indywidualna a zachowania innowacyjne w miejscu pracy – empiryczna analiza zależności ..	247

Część 5. Adaptacja i doskonalenie

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: <i>Diversity Icebreaker</i> – trening elastycznego zarządzania różnorodnością.....	263
Katarzyna Januskiewicz: Sukces zawodowy w perspektywie jutra	273
Henryk Jarosiewicz: Charakterologiczne uwarunkowania elastyczności zarządzania kapitałem ludzkim	281
Iwona Kubica: Proces adaptacji pracowników w organizacjach zróżnicowanych kulturowo	291
Teresa Kupczyk: Identyfikacja sposobu definiowania sukcesu zawodowego przez pracowników z uwzględnieniem różnic wynikających z płci, wykształcenia, zajmowanego stanowiska, lokalizacji organizacji i udziału kapitału – wyniki badań.....	302
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (<i>Perceived Organizational Support</i>) jako element modelu mentoringowego – polscy profesjonalisci na brytyjskim rynku pracy	314

Joanna Mesjasz: Coaching jako narzędzie kształtowania elastycznych kadr	323
Dorota Molek-Winiarska: Rozwój umiejętności pracowników w aspekcie radzenia sobie ze stresem.....	332

Część 6. Kultura i klimat organizacyjny

Katarzyna Durniat: Metodologia i zastosowanie badań klimatu organizacyjnego – na przykładzie zrealizowanego projektu badawczego	347
Stanisław Grochmal: Paradygmat jedności – nowy paradygmat zarządzania przedsiębiorstwem w aspekcie zarządzania zasobami ludzkimi	358
Danuta Kunecka: Klimat organizacyjny w kontekście elastyczności zatrudnienia w sektorze zdrowia	369
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Świadomość kulturowa jako narzędzie elastyczności w zarządzaniu kapitałem ludzkim w przedsiębiorstwie międzynarodowym realizującym projekty infrastrukturalne – <i>case research</i>	378
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnoza kultury organizacyjnej uniwersytetu: elastyczne podejście do kierunków zmian i nowych wyzwań.....	390
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing w praktyce. Postawy i zachowania pracowników organizacji gospodarczych.....	403

Summaries

Part 1. Methodological and methodical problems

Anna Cierniak-Emerych: Employee interests and respect for them in the conditions of creating flexible work arrangements	24
Alicja Keplinger, Bogna Bartzosz, Marcin Piwowarczyk: The demand for flexible management in public administration – research results.....	35
Janusz Rymaniak: Flexibility as reistic dimension of work concept	44
Aneta Stosik, Aleksandra Leśniewska: Time perspectives in employees potential prognosis in terms of Zimbardo and Boyd theory	53
Dariusz Turek: Epistemological and methodological problems of organizational flexibility	62
Stanisław A. Witkowski, Magdalena Ślazyk-Sobol: Occupational burn-out as the indicator and the consequence of lack of flexibility in managing people.....	73

Part 2. Employees and managers competence

Grażyna Bartkowiak: Social competence of employees in the context of “health organization” in the area of personnel policy.....	85
--	----

Izabela Bednarska-Wnuk: Professional mobility in the perception of Generation Y.....	94
Justyna Bugaj: Competency of personnel and payroll specialist – results of employers expectations analysis.....	105
Kinga Lachowicz-Tabaczek: Psychological determinants of managerial flexibility – the importance of attitude towards new experience and theories about human nature.....	115
Tomasz Seweryniak, Radosław Wyrzykowski: The proposal of verification of competence of team sport coaches in volleyball	127
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Selected formal determinants for efficient communication in organization	136

Part 3. Leadership and management styles

Adela Barabasz: Flexibility and knowledge sharing – in search of an excellent leader.....	147
Wioletta Gieniec-Urbańska: The issue of leadership in modern organization .	157
Łukasz Haromszeki: Qualifications of manager as the main determinant of situational leadership	167
Barbara Kozusznik: Flexibility of influence in the work team.....	176
Ryszard Panfil, Łukasz Panfil: Styles in cooperation between operational manager and talented task executors (on the example of sport organizations)	192
Zbigniew Piskorz: Leadership styles – how many are there?.....	204

Part 4. Organizational behavior

Agnieszka Fornalczyk: Subjective determinants of flexible management of conflicts in organization.....	216
Bogna Bartosz, Alicja Keplinger, Marcin Piwowarczyk: Changes in the functioning of public administration services – from the perspective of employees	225
Jolanta Bieńkowska: Structure of human needs as a determinant of operational flexibility of individual and organization	235
Anita Richert-Kaźmierska, Katarzyna Stankiewicz: Factors motivating older people to the elongation of their professional activity	246
Agnieszka Wojtczuk-Turek: Organizational and individual flexibility and innovative behaviour in the workplace – empirical analysis of relationships ..	259

Part 5. Adaptation and improvement

Bjørn Z. Ekelund, Piotr Pluta: Diversity Icebreaker – training of flexible diversity management.....	272
---	-----

Katarzyna Januszkiewicz: Professional success in the perspective of tomorrow	280
Henryk Jarosiewicz: Characterological determinants of human capital management flexibility	290
Iwona Kubica: The process of employees' adaptation in culturally diverse organizations	301
Teresa Kupczyk: Identification of the way of professional success' defining by employees including differences resulting from gender, education, position, organization location and capital participation – results of research	313
Magdalena Łuźniak-Piecha: POS (Perceived Organizational Support) as an element of mentoring model – Polish professionals on the British labour market	322
Joanna Mesjasz: Coaching as a tool of flexible personnel creation	331
Dorota Molek-Winiarska: Development of employees' skills in the aspect of coping with stress	343

Part 6. Culture and organizational climate

Katarzyna Durniat: Methodology and application of study of organizational climate on the example of realized research project.....	357
Stanisław Grochmal: Paradigm of unity – a new paradigm of enterprise management in the aspect of human resource management.....	368
Danuta Kunecka: Organization's atmosphere in a context of employment elasticity in the health care sector.....	377
Bogdan Nogalski, Agnieszka Szpitter, Ewelina Nohrstedt: Culture consciousness as a tool of flexibility in the intellectual capital management in international company conducting infrastructural projects – case study research	389
Jagoda Stompór-Świdarska: Diagnosis of university organizational culture. Elastic approach to directions of changes and new challenges	402
Ilona Świątek-Barylska: Whistleblowing in practice. Attitudes and behaviour of employees in Polish companies.....	412

Adela Barabasz

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

ELASTYCZNOŚĆ I DZIELENIE SIĘ WIEDZĄ, CZYLI W POSZUKIWANIU IDEALNEGO PRZYWÓDCY

Streszczenie: W prezentowanym artykule elastyczność organizacji rozumiana jest jako warunek płynnego przyswajania informacji napływających z otoczenia organizacji. Celem opracowania jest wskazanie związków pomiędzy elastycznością, potrzebą dzielenia się wiedzą oraz postawami przywódców, jako że wyniki badań empirycznych jednoznacznie ukazują wpływ liderów na postawy i sposób dzielenia się wiedzą w zespole. Postawiona została teza, zgodnie z którą, jeśli w organizacji uczącej się jednym z głównych zadań przywódcy jest zapewnienie warunków do dzielenia się wiedzą, oznacza to, iż on sam powinien być wystarczająco elastyczny, by w móc pomieszczać nowe treści w swoich dotychczasowych systemach przekonań i wiedzy.

Słowa kluczowe: elastyczność, dzielenie się wiedzą, przywództwo, organizacja.

1. Wstęp

Elastyczność – rozumianą jak zdolność do uczenia się, przyswajania informacji napływających z otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego organizacji – można uznać za jeden z najistotniejszych czynników decydujących o sukcesie we współczesnym świecie. Na znaczenie właściwości, jaką jest elastyczność, wpływa tempo, w jakim zachodzą zmiany w różnorodnych obszarach życia społecznego, ekonomicznego i technologicznego. Organizacja sztywna, w przeciwieństwie do organizacji elastycznej, nie korzysta z nowych danych i nowej wiedzy lub korzysta z nich w stopniu ograniczonym i niewystarczającym. Organizacja sztywna jest więc niejako zamrożona; pozostaje w stanie, który, jeśli nawet w przeszłości, czasem nieodległej, zapewniał sukces, to w zmienionych warunkach jest dalece niewystarczający do efektywnej realizacji założeń i osiągnięcia celów, jakie sobie założyła. Trudno więc nie stawiać pytań dotyczących uwarunkowań i źródeł elastyczności, warunków jej sprzyjających lub ograniczających czy też kryteriów oceny elastyczności organizacji. Pomimo dużego zainteresowania badaczy zagadnieniem elastyczności pytania te ciągle pozostają otwarte i aktualne. Zapewne i ten artykuł nie przynosi na nie odpowiedzi. Skupia się on jednak na istotnym aspekcie zarządzania w kontekście elastyczności organizacji, jakim jest przywództwo.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie związków pomiędzy elastycznością, potrzebą dzielenia się wiedzą oraz postawami przywódców (kierowników, przełożonych) jako osób, których zachowania przekładają się wprost na elastyczność organizacji, a tym samym na jej zdolność do dzielenia się wiedzą oraz procesy organizacyjnego uczenia się.

Na rolę przywództwa w procesie dzielenia się wiedzą oraz organizacyjnego uczenia się zwraca uwagę wielu autorów i czynią to od dawna. „Dzielenie się wiedzą w zespole”, „organizacja ucząca się” czy „pracownicy wiedzy” to terminy coraz częściej i śmielej używane w kontekście sprawnego funkcjonowania i rynkowego sukcesu organizacji. Bez wątplenia wiąże się to ze zmianami intensywnie zachodzącymi w otaczającym nas świecie, na każdej z możliwych płaszczyzn, społecznej, ekonomicznej, technologicznej czy politycznej. Zapotrzebowanie na dobrych przywódców w organizacjach jest kwestią bezsporną. Teoria przywództwa oraz praktyka zarządzania pokazują, jak istotnym i jednocześnie trudnym do spełnienia warunkiem w organizacji jest współwystępowanie dwu elementów – zarządzanie przez liderów spełniających wysokie wymagania stawiane im przez otoczenie oraz zapewnienie możliwości szkolenia osobom, które chcą spełniać owe wymagania i być w przyszłości dobrymi liderami.

2. Koncepcje i teorie przywództwa sprzyjające uczeniu się – przegląd teorii

W. Bennis i B. Nanus [2003], dokonując przeglądu literatury poświęconej przywództwu, stwierdzili, że istnieje ponad 850 definicji przywództwa. W większości z nich wskazano, że na przywództwo składają się cechy, zachowania oraz umiejętności jednostek wyrażające się w stylu kierowaniu ludźmi (bądź im przewodzenia) [Bass 1990]. Jednocześnie J. Burns [1978] twierdzi, że przywództwo, będąc jednym z najczęściej badanych zjawisk, jest też zjawiskiem najslabiej rozumianym (zob. też: [Mintzberg 1973]).

W literaturze z zakresu zarządzania istnieje wiele definicji przywództwa, poczynając od koncepcji, które koncentrują się na identyfikacji form aktywności typowych dla procesu przewodzenia, po koncepcje skupione głównie na identyfikacji zachowań, jakie pojawiają się w relacji przełożony–podwładni. C.A. Jones i B. Kilburn [2005] proponują podział koncepcji przywództwa na trzy grupy, skupione wokół następujących kluczowych zagadnień:

1. Koncepcje będące wykładnią przywództwa, czyli skupione wokół jej filozofii – odpowiadają na pytanie, czym jest przywództwo.
2. Skoncentrowane na procesie przywództwa – mówią o tym, co robią przywódcy, jakiego rodzaju działania podejmowane są w procesie przewodzenia ludziom.
3. Skupione na psychologii przywództwa – mówią o tym, jak przywódcy realizują stojące przed nimi zadania oraz jak budują relacje z podwładnymi.

Autorzy teorii i koncepcji dotyczących „filozofii” przywództwa proponują określone rozumienie motywów, które skłaniają człowieka do podejmowania roli przywódcy; wskazują lub poszukują odpowiedzi na pytanie, co dla jednostki potencjalnie zainteresowanej podjęciem roli przywódczej oznacza przywództwo i przewodzenie ludziom; kiedy jest ono niezbędne i czy istnieją takie sytuacje, w których przywództwo odgrywa negatywną rolę, hamując twórcze możliwości jednostek lub zespołów i grup. Podstawowym zagadnieniem jest jednak próba określenia stanowiska w kwestii fundamentalnej – czy jednostka rodzi się przywódcą, czy staje się nim w wyniku rozwoju i treningu (uczenia się). Człowiek przekonany, że trzeba urodzić się z pewnymi cechami, które są niezbędne w roli przywódcy, prawdopodobnie nie będzie do niej aspirował, przyjmując, że nie posiada cech, które uchodzą za nieodzowne do efektywnego sprawowania roli przywódczej. W tym nurcie mieszczą się koncepcje opisujące takie typy liderów, jak lider charyzmatyczny, współuczestniczący, strategiczny, symboliczny, *self-leader*, lider transakcyjny, lider transformacyjny czy też lider facylitator.

Z kolei koncepcje i teorie, które opisują przywództwo jako proces, traktują je jako serię uporządkowanych działań prowadzących do osiągnięcia założonego rezultatu. C.A. Jones i B. Kilburn [2005] definiują proces przywództwa jako interakcję zadań (lub funkcji), które muszą być zrealizowane, by poprowadzić ludzi i wykorzystać wszelkie dostępne zasoby do osiągnięcia celu. Przywódcy są więc tymi, którzy angażując się w proces przywództwa, przejmują, przynajmniej w części, odpowiedzialność za inicjowanie, wyznaczanie kierunku oraz koordynowania funkcji i działań służących osiągnięciu specyficznych celów. Kluczowe zadania, jakie, zdaniem wspomnianych autorów, wynikają z modelu przywództwa rozumianego jako proces, to tworzenie wizji, wywieranie wpływu, dbałość o efektywność oraz mądrość.

Według W. Bennis [Bennis, Nanus 1985] wizja jako cecha przywództwa oznacza zdolność prezentowania i wyznaczania jasnego kierunku działania; jest to zdolność do wizualizacji kierunku, w jakim muszą być podejmowane wysiłki podwładnych, jeśli mają doprowadzić do osiągnięcia celów założonych przez przywódcę. Oznacza to, że lider powinien posiadać zdolność szybkiej oceny sytuacji i jasnego definiowania sposobów działania, powinien być wrażliwy na to, co dzieje się w otoczeniu zewnętrznym, mieć zdolność do refleksji, rozumianej jako element jego wewnętrznej wiedzy, a także być w stanie nadawać kierunek, sens oraz znaczenie poszczególnym działaniom [Weick 1995].

Wywieranie wpływu, jako jedna z najbardziej oczywistych kompetencji lidera, „to proces oddziaływania na postawy i zachowania innych dla osiągnięcia celu” [Lussier, Achua 2004, s. 102]. Liderzy używają wpływu jako sposobu delegowania władzy, zaangażowania podwładnych w działania na rzecz realizacji przyjętej wizji. Wymaga to takich zdolności, jak: wspieranie i budowanie relacji, budowanie zaufania, posiadanie dojrzałej, zintegrowanej osobowości, rozumienie znaczenia władzy, umiejętności motywowania i komunikowania się z otoczeniem bliskim i dalszym [Lussier, Achua 2004].

Kolejny element w procesowym ujęciu przywództwa to efektywność szeroko rozumiana jako sprawność w realizacji działań prowadzących do osiągnięcia celów. W. Bennis i B. Nanus [2003, s. 20] piszą, że „menedżerowie to ludzie, którzy robią rzeczy właściwie, a liderzy to ludzie, którzy robią właściwe rzeczy”. W tym ujęciu bycie efektywnym oznacza, że jesteśmy świadomi, iż właściwe czynności muszą być wykonane, i wiemy, jakie czynności są tymi właściwymi w określonych warunkach. Wynika z tego prosta konkluzja – organizacje potrzebują zarówno menedżerów, jak i liderów.

Ostatni czynnik w podejściu procesowym to mądrość, czyli zdolność rozróżniania wewnętrznych wartości oraz relacji między nimi, a w efekcie widzenie życia takim, jakim ono jest [Jones, Kilburn 2005]. Według R. Sternberga [2003] mądrość jest jedną z najważniejszych właściwości lidera, niezbędną do bycia liderem efektywnym. Jak jednak wygląda mądrość liderów w świetle badań empirycznych, trudno powiedzieć, gdyż brakuje danych na ten temat (*sic!*). Podstawowym tego powodem może być trudność ze zdefiniowaniem pojęcia „mądrość”, choć przyczyn takiej sytuacji jest z pewnością więcej. Niewątpliwie badanie mądrości liderów to nie lada wyzwanie dla badaczy, nie tylko z obszaru nauk o zarządzaniu.

Postrzeganie mądrości jako zdolności do działania w zmieniających się warunkach zostało przeformułowane przez K. Weicka [1998] w konstrukt teoretyczny, w którym mądrość to punkt odniesienia równoważący nadmierne zaufanie do wiedzy i nadmierne asekuracyjne zwątpienie. Według K. Weicka esencją mądrości jest samoświadomość wątpliwości posiadanej wiedzy i jej ograniczeń oraz postępowanie oparte na kombinacji uważności, elastyczności i improwizacji, które mają równoważyć poczucie omnipotencji i wszechwiedzy.

Kets de Vries [2003], reprezentując psychologiczne ujęcie przywództwa, podkreśla, iż to zachowania liderów stanowią istotę przywództwa, utrwalając i podtrzymując psychologiczny kontrakt dotyczący wzajemnych oczekiwań w relacjach między liderami i podwładnymi. Ze względu na emocje, jako istotny, a często niezwykle gwałtownie wyrażany element relacji lider–podwładny, coraz powszechniej akceptuje się znaczenie inteligencji emocjonalnej [Goleman 1997]. Samoświadomość, w tym świadomość doświadczanych emocji, rozumienie relacji intrapsychicznych, interpsychicznych, wewnątrzgrupowych, międzyorganizacyjnych, a także zarządzanie wiedzą to zagadnienia, które obecnie wydają się najistotniejsze z perspektywy psychologicznego spojrzenia na przywództwo.

W świetle powyższych koncepcji można uznać, że liderzy we współczesnych organizacjach powinni dysponować umiejętnością rozwijania wspólnej wizji, posiadać zdolność do skutecznego wywierania wpływu na innych, mieć cechy gwarantujące skuteczność działania oraz mądrość, by równoważyć dynamikę wymienionych funkcji, rozwijając te, które są niezbędne w danej sytuacji.

3. Organizacja elastyczna, czyli ucząca się

Idea organizacji uczącej się rozwinęła się dzięki świadomości znaczenia, jakie ma wiedza w świecie gwałtownych zmian, które dotyczą wszystkich aspektów funkcjonowania jednostek, organizacji oraz społeczeństw.

Współczesne organizacje stają się mniej hierarchiczne i bardziej horyzontalnie ustrukturalizowane. Płaska struktura sprzyja bowiem procesom uczenia się organizacji, ułatwiając szybsze przyswajanie dużych ilości informacji napływających często jednocześnie z wielu źródeł. Organizacje powinny więc zatrudniać ludzi, którzy będą potrafili sprawnie pracować w warunkach natłoku informacji, których istotność bywa trudna do natychmiastowej oceny. Oznacza to przede wszystkim rosnące zapotrzebowanie na liderów otwartych na nowe informacje i nową wiedzę, posiadających zdolność do twórczego przetwarzania informacji oraz kreowania takich warunków funkcjonowania organizacji, które zapewniają właściwe wykorzystanie posiadanej i dostępnej wiedzy oraz sprawne wykorzystywanie potencjału, jaki wnoszą członkowie organizacji. Powinni oni także posiadać zdolność zwracania uwagi i wyszukiwania takich danych płynących z otoczenia, które mogą mieć istotne znaczenie dla sprawnego działania i sukcesu danej organizacji; wychwytywanie, interpretacja, a następnie zastosowanie takich informacji może decydować o sukcesie bądź porażce organizacji. W takich warunkach niezbędni są ludzie, którzy będą umieli odpowiednio „zarządzać” informacjami, przekazywać je współpracownikom, czyli dzielić się dostępną wiedzą, poszukiwać jej i przetwarzać w trakcie pracy zespołowej. Wyznacza to nową jakość w relacjach między członkami dużych organizacji i małych zespołów, a jedną z oznak jest pojawienie się określenia „pracownicy wiedzy” oraz wzrost zainteresowania zagadnieniem tzw. wiedzy ukrytej oraz wiedzy jawnej.

4. Rola lidera w dzieleniu się wiedzą w zespole

Dzielenie się wiedzą można rozumieć jako wymianę jawnej i ukrytej wiedzy, istotnej z punktu widzenia zadań realizowanych przez zespół [Lee, Gillespie, Mann 2010]. M. Hansen i M. Hass [2007] opisują dzielenie się wiedzą jako dostarczanie lub przyjmowanie informacji technicznych, *know-how* oraz umiejętności. Dzielenie się wiedzą można także rozumieć jako budowanie relacji i komunikowanie się między sobą członków zespołu [Cohen, Bailey 1997]. Oznaczać może także koordynację doświadczeń i informacji o tym, kto spośród członków zespołu, jaką i o czym posiada wiedzę [Faraj, Sproull 2000].

Szczególne znaczenie ma rozróżnienie między wiedzą jawną i wiedzą ukrytą. Wiedza ukryta jest to wiedza wynikająca z indywidualnego, osobistego doświadczenia jednostki. Jest tym rodzajem wiedzy, którą trudno się dzielić, gdyż często przez samą jednostkę jest trudno rozpoznawalna; może dotyczyć tak indywidualnych i zróżnicowanych zagadnień, jak umiejętność gry na gitarze czy osobista wiedza na temat innych ludzi. Natomiast wiedzą jawną możemy dzielić się stosunkowo łatwo;

jest ona łatwo dostępna świadomości jednostki i dzielenie się nią ma wyraźnie wolicjonalny charakter [Lee i in. 2010]. Zgodnie z takim rozumieniem dyskusja w grupie pracowników uczelni na temat zagadnień, jakie powinny znaleźć się w przedmiocie wykładanym studentom określonego kierunku studiów, jest wymianą wiedzy jawnej, podczas gdy wiedza o procesach pobudzających tę dyskusję lub powodujących odstępstwa od jej głównego tematu jest przedmiotem wiedzy ukrytej.

I. Nonaka i H. Takeuchi [1995] uważają, że proces kreatywności rozpoczyna się, gdy zespół napotyka w jakimś obszarze potrzebę dzielenia się wiedzą, która najczęściej jest wiedzą ukrytą. Ta ukryta wiedza może oznaczać wgląd w potrzeby klientów, pomysły, jak radzić sobie z uporczywie powracającymi problemami, jakie wyciągać wnioski z poprzednich doświadczeń, jak inni rozwiązują podobne problemy. Dzielenie się wiedzą ukrytą sprzyja nowym pomysłom, które przyczyniają się do sukcesu w postaci stworzenia nowych produktów, procesów, patentów czy wynalazków.

Dzielenie się wiedzą w zespole nie jest zjawiskiem, które dokonuje się automatycznie. To liderzy w zespole mają największe możliwości wywierania wpływu na zakres oraz częstość wzajemnego dzielenia się wiedzą przez poszczególnych członków zespołu. Liderzy mają wpływ na okoliczności oraz kształtują procesy, które mogą stymulować i wspierać zachowania polegające na dzieleniu się wiedzą w zespole. Przede wszystkim liderzy, z racji swojej roli, mogą częściej i bardziej skutecznie prezentować zachowania sprzyjające dzieleniu się wiedzą. Są to takie zachowania, jak przedstawianie nowych idei i pomysłów, stawianie wyzwań w zakresie rozwiązań technologicznych/technicznych, wspieranie nowych sposobów wykonywania zadań; liderzy, częściej niż inni członkowie zespołu, mogą stymulować oraz inicjować grupowe dyskusje [Lee i in. 2010]. W naturalny sposób zachowania takie sprzyjają kształtowaniu postaw prowadzących do otwartego dzielenia się wiedzą. Z tego powodu można uznać, że to właśnie liderzy mają największe potencjalne i realne możliwości w zakresie modelowania postaw sprzyjających zespołowemu dzieleniu się wiedzą.

W ciągu ostatnich lat, dzięki badaniom na temat dzielenia się wiedzą w pracy zespołowej, rozpoznane zostały różnorodne czynniki, które mają wpływ na proces dzielenia się wiedzą. Za znaczące uważa się cechy osobowości członków zespołów [Kurt i in. 2008], styl komunikowania się i postawy wobec dzielenia się wiedzą [Kets de Vries i in. 2006], wzajemne podobieństwo członków zespołu [Gruenfeld i in. 1996], zróżnicowanie strukturalne [Cummings 2004], różnorodność doświadczeń poszczególnych członków zespołu [Stasser i in. 2000], a także jego wielkość [Stasser, Stewart 1992]. Wśród czynników wpływających na proces dzielenia się wiedzą to właśnie przywództwo jest wskazywane jako czynnik decydujący o postawach pozostałych członków zespołu wobec dzielenia się wiedzą [Senge 2000; Srivastava i in. 2006], ponadto zaufanie jako warunek konieczny w procesie komunikowania się, a więc także w procesie dzielenia się wiedzą [Mooradian i in. 2006].

P. Bain i współpracownicy [2005] opisują cztery znaczące role podejmowane przez lidera grupy, a są to: rola budowniczego wiedzy, budowniczego zespołu, podtrzymującego łączność oraz utrzymującego wyznaczone standardy. Zgodnie z poglądami tych autorów liderzy, którzy funkcjonują w roli „budowniczych wiedzy”, prezentują następujące zachowania:

- dostarczają porad w sprawach technicznych,
- rozwijają zdolności zespołu,
- poszukują nowych idei w otoczeniu,
- monitorują jakość pracy zespołowej,
- inicjują nowe podejścia do zadań zespołowych.

Do podobnych wniosków dochodzą P. Lee i współpracownicy [2010], twierdząc, że rola przywódcy określana jako „budowniczego wiedzy” w połączeniu z zaufaniem zespołu do lidera oraz zaufaniem poszczególnych członków zespołu do siebie wzajemnie ma kluczowe znaczenie w procesie dzielenia się wiedzą, to zaś przekłada się na efekty pracy zespołowej. Dzielenie się wiedzą w zespole wymaga nie tylko ukształtowania dobrych relacji między przywódcą a zespołem, lecz także zaufania do przywódcy i zaufania członków zespołu do siebie wzajemnie oraz przekonania o wartości i korzyściach, jakie wynikają z dzielenia się wiedzą.

Dzielenie się wiedzą w zespole prowadzi do lepszych efektów jego pracy z trzech powodów: usprawnia proces decyzyjny [Davenport i in. 1996], poprawia rozwiązywanie problemów [Kogut, Zander 1992; Salisbury 2001] oraz zachęca do kreatywności [Nonaka, Takeuchi 1995]. Dzielenie się wiedzą pomaga członkom zespołu rozważać więcej opcji, nieustannie się uczyć, wykorzystując doświadczenia innych osób; pozwala także lepiej spożytkować dostępną w zespole wiedzę, poprawiając przy okazji proces decyzyjny. Pojawienie się większej liczby pomysłów rozwiązania problemu zwykle wpływa pozytywnie na jakość ostatecznych rozwiązań. Oznacza to bardziej efektywne rozwiązywanie problemów, gdyż dzięki dyskusji w grupie są one zazwyczaj lepiej rozumiane, a potencjalne zagrożenia mogą być szybciej rozpoznane, sprzyjając podejmowaniu działań zapobiegawczych.

5. Podsumowanie

Rozumiejąc elastyczność organizacji jako warunek płynnego przyswajania przez nią napływających nowych informacji, a więc także uczenia się, nie sposób nie uwzględnić roli, jaką w tym procesie mają do odegrania liderzy. Wnioski z badań empirycznych, których wyniki przytaczane były w niniejszym artykule, jednoznacznie akcentują wpływ liderów na postawy i sposób dzielenia się wiedzą w zespole. Skoro w organizacji uczącej się jednym z głównych zadań lidera jest zapewnienie warunków do dzielenia się wiedzą, oznacza to, iż on sam powinien być wystarczająco elastyczny, by w swoich dotychczasowych systemach przekonań i wiedzy pomieszczać nowe, często zupełnie odrębne od dotychczasowej wiedzy, elementy i treści. To zaś oznacza konieczność rozeznania w swoich emocjach i mechanizmach obronnych,

a przede wszystkim posiadanie wystarczająco zintegrowanej, dojrzałej osobowości. Tylko wtedy bowiem nowe informacje oraz potrzeba dzielenia się wiedzą nie będą budziły lęku, który mógłby hamować proces uczenia się.

Literatura

- Bain P.G., Mann L., Atkins L., Dunning J., *R&D Project Leaders: Roles and Responsibilities*, [w:] *Leadership, Management, and Innovation in R&D Project teams*, ed. L. Mann, Praeger, Westport 2005.
- Bass B.M., *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*, Free Press, New York 1990.
- Bennis W., Nanus B., *Leaders: Strategies for Taking Charge*, Harper Collins, New York 2003.
- Burns J.M., *Leadership*, Harper&Row, New York 1978.
- Cohen S.G., Bailey D.E., *What makes team work: Group effectiveness research from the shop floor to the executive suite*, "Journal of Management" 1997, vol. 23, no 3.
- Cummings S., *Work Groups, Structural Diversity, and Knowledge Sharing in a Global Organization*, "Management Science" 2004, vol. 50, no 3.
- Davenport T., Jarvenpaa S.L., Beers M., *Improving Knowledge Work Processes*, "Sloan Management Review" 1996, vol. 37, no 4.
- Faraj S., Sproull L., *Coordinating Expertise in Software Development Teams*, "Management Science" 2000, vol. 46, no 12.
- Goleman D., *Inteligencja emocjonalna*, Media Rodzina, Poznań 1997.
- Gruenfeld D.H., Mannix E.A., Williams K.Y., Neale M.A., *Group Composition and Decision Making: How member Familiarity and Information Distribution Affect Process and Performance*, "Organizational Behaviour and Human Decision Processes" 1996, vol. 67, no 1.
- Hansen M., Hass M.R., *Different Knowledge, Different Benefits: Toward a Productivity Perspective on Knowledge Sharing in Organizations*, "Strategic Management Journal" 2007, vol. 28, no 11.
- Jones C.A., Kilburn B., *Improving Leadership Pedagogy: Organizing Concepts and Theories*, www.midwestacademy.org (2005).
- Kets de Vries M.F., *Leaders Fools and Imposters: Essays on the Psychology of Leadership*, Universe, Lincoln 2003.
- Kets de Vries M.R., Hoof R.E., Ridder D., *Explaining Knowledge Sharing. The Role of Team Communication Styles, Job Satisfaction and Performance Beliefs*, "Communication Research" 2006, vol. 33, no 2.
- Kogut B., Zander U., *Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities and the Replication of Technology*, "Organization Science" 1992, vol. 3, no 3.
- Kurt M., Birgit R., Muller J., Herting S., Mooradian T.A., *Personality Traits and Knowledge Sharing*, "Journal of Economic Psychology" 2008, vol. 29, no 3.
- Lee P., Gillespie N., Mann L., Wearing A., *Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance*, "Management Learning" 2010, vol. 41, no 4.
- Lussier R.N., Achua C.F., *Leadership: Theory, Application, Skill Development*, Eagan, Thompson-West 2004.
- Mintzberg H., *The Nature of Managerial Work*, Harper&Row, New York 1973.
- Mooradian T., Renzl B., Matzler K., *Who Trust? Personality, Trust and Knowledge Sharing*, "Management Learning" 2006, vol. 37, no 4.
- Nonaka I., Takeuchi H., *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, Oxford 1995.

- Salisbury M., *An Example of Managing the Knowledge Creation Process for a Small Group Work*, "Management Learning" 2001, vol. 32, no 3.
- Senge P., *Building learning organizations*, [w:] *Knowledge Management: Classics and Contemporary Works*, eds. D. Morey, M. Maybury, B. Thuraisingham, The MIT Press, Cambridge (MA) 2000.
- Srivastava A., Bartol K., Locke E.A., *Empowering leadership in management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Team Performance*, "Academy of Management Journal" 2006, vol. 49, no 6.
- Stasser G., Stewart D.D., *The Discovery of Hidden Profiles by Decision Making Groups: Solving a Problem Versus Making a Judgement*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1992, vol. 63, no 3.
- Stasser G., Vaughan S., Stewart D.D., *Pooling Unshared Information: The Benefits of Knowledge how Access to Information is Distributed among Group Members*, "Organizational Behaviour and Human Decision Processes" 2000, vol. 82, no 1.
- Sternberg R., *WICS: A Model of Leadership in Organizations*, "Academy of Management Learning and Education" 2003, vol. 2, no 4.
- Weick K., *The Attitude of Wisdom: Ambivalence as the Optimal Compromise*, [w:] *Organizational Wisdom and Executive Courage*, eds. S. Srivastva, D.L. Cooperrider, Jossey-Bass, San Francisco 1998.

FLEXIBILITY AND KNOWLEDGE SHARING – IN SEARCH OF AN EXCELLENT LEADER

Summary: The increasing need for effective leaders is driven by the changes in society and economy. At the same time the flow of information and accompanying need for the appropriate application of knowledge impacts and modifies the concepts of leadership. Organizations need a new kind of leaders. The author considers flexibility, organizational learning and knowledge sharing across teams as a result of leaders' attitudes and maturity of their personality.

Keywords: flexibility, knowledge sharing, leadership, organization.