



Redakcja naukowa

Craig L. Pearce
Joseph A. Maciariello
Hideki Yamawaki

Dziedzictwo Druckera

ZNACZENIE DOROBKU NAJWYBITNIEJSZEGO
PRZEDSTAWICIELA NAUK O ZARZĄDZANIU
DLA WSPÓŁCZESNYCH LIDERÓW BIZNESU

Redakcja naukowa
Craig L. Pearce
Joseph A. Maciariello
Hideki Yamawaki

Dziedzictwo Druckera

**ZNACZENIE DOROBKU NAJWYBITNIEJSZEGO
PRZEDSTAWICIELA NAUK O ZARZĄDZANIU
DLA WSPÓŁCZESNYCH LIDERÓW BIZNESU**

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

Tytuł oryginału

The Drucker Difference: What the World's Greatest Management Thinker Means to Today's Business Leaders

Tłumaczenie

Maciej Jabłoński/Quendi Language Services

Wydawca

Joanna Dzwonnik

Redakcja

Małgorzata Onichimowska/Quendi Language Services

Korekta

Agata Piątek/Quendi Language Services

Skład i łamanie

Violet Design

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce dzięki uprzejmości Instytutu Druckera
Claremont Graduate University

Copyright © 2010 by Craig L. Pearce, Joseph A. Maciariello, and Hideki Yamawaki.
All rights reserved. Printed in the United States of America. Except as permitted under
the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced
or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system,
without the prior written permission of the publisher.

Copyright © 2011 for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o.
Copyright © 2013 for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska SA
All rights reserved.

ISBN 978-83-264-4496-8

Wydane przez:

Wolters Kluwer Polska SA

Redakcja Książek

01-231 Warszawa, ul. Płocka 5a

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

Spis treści

Przedmowa – Charles Handy	9
Wstęp	
Żywe dziedzictwo Druckera – Craig L. Pearce, Joseph A. Maciariello i Hideki Yamawaki	13
Rozdział 1	
Kierowanie pracownikami wiedzy: poza erę władzy i kontroli	
– Craig L. Pearce	19
Czym jest praca oparta na wiedzy?	20
Kierowanie pracownikami wiedzy – wyzwania	22
Przywództwo w kontekście historycznym	23
Jak kierować pracą wiedzy – na wszystko jest sposób	24
Naukowe podstawy przywództwa dzielonego	28
Czy przywództwo dzielone to rozwiązanie idealne?.....	29
Kierowanie pracownikami wiedzy – przyszłość	30
Rozdział 2	
Zarządzanie wartościami: społeczna odpowiedzialność biznesu w połączeniu z zarządzaniem wartością przedsiębiorstwa – James S. Wallace	31
Adam Smith, niewidzialna ręka i zarządzanie wartością	33
Perspektywa interesariuszy	35
Zarządzanie wartościami: kombinacja zarządzania wartością i teorii interesariuszy	36
Zarządzanie wartościami – dowody	39
Podsumowanie	41
Rozdział 3	
Ład korporacyjny według Druckera – Cornelis A. de Kluyver	43
Zarząd: odwieczny złoczyńca.....	43
Amerykańska reforma ładu korporacyjnego w 2002 roku.....	44
Rola zarządu	45

Zarządzanie a ład korporacyjny	48
Niezależność członków a niezależność zarządu	50
Nowe spojrzenie: przywództwo w rękach zarządu.....	51
Czy członkowie zarządu powinni kontaktować się z interesariuszami?	55
Podsumowanie	58
Rozdział 4	
Cel przedsięwzięcia – Richard R. Ellsworth	60
Czym jest cel przedsięwzięcia?	61
Dlaczego cel skierowany na klienta ma pierwszeństwo?	62
Jaka jest rola zysków?.....	70
Cel i budowanie znaczenia.....	72
Cel i strategia	74
Cel a metoda zarządzania	76
Zadania przywództwa.....	79
Rozdział 5	
Jaki cel ma nasza strategia? – Vijay Sathe	81
Cel (<i>purpose</i>)	83
Zadania (<i>objectives</i>).....	90
Strategia (<i>strategy</i>)	91
Wdrożenie (<i>execution</i>).....	92
Podsumowanie	94
Rozdział 6	
Środowisko gospodarcze, innowacje i dynamika przemysłu	
– Hideki Yamawaki	95
Środowisko sektora.....	96
Środowisko kraju	101
Środowisko globalne.....	103
Podsumowanie	106
Rozdział 7	
Ciszej nad tą charyzmą: dlaczego charakter i przywództwo spajające	
są tak ważne – Jean Lipman-Blumen.....	107
Charyzma a charakter i wydajność.....	109
Koniec ery geopolitycznej i narodziny ery sieci	110
Wyzwania ery sieci: różnorodność i współzależność	112
Integracja różnorodności i współzależności	114
Autentyczność i wiarygodność: cechy charakterystyczne przywództwa spajającego	115
Oczyszczony makiawelizm: instrumentalizm etyczny.....	116
Realizacja misji poprzez połączenia: repertuar stylów realizacyjnych.....	118

Narzędzia oceny przywództwa spajającego: ocena indywidualna, ocena organizacyjna, ocena sytuacyjna i ocena kompleksowa	125
Sens przywództwa. Rozwiązywanie trudnych spraw życiowych.....	127

Rozdział 8

Wydajność pracownika wiedzy a praktyka samozarządzania

– Dr Jeremy Hunter, współpraca J. Scott Scherer.....	130
Wydajność od kuchni.....	131
Zarys historii praktyki samozarządzania	133
Samozarządzanie oznacza zarządzanie własnym układem nerwowym	135
Uwaga stanowi fundament samozarządzania	136
Uwaga, uważność i systematyczna rezygnacja: nauka widzenia, aby dokonać zmian	141
Drucker, wielki wyzwoliciel	148

Rozdział 9

Rynek pracy a zasoby ludzkie: zarządzanie pracownikami wiedzy

i pracownikami fizycznymi – Roberto Pedace.....	150
Fundamenty koncepcyjne i znaczenie rynków pracy.....	151
Zasoby ludzkie i rola zarządzania	153
Refleksje Druckera jako narzędzie analizy wpływu imigracji na rynek pracy w Stanach Zjednoczonych	156
Podsumowanie	159

Rozdział 10

Wizja Druckera i jej fundamenty: korporacje, menedżerowie, rynki

i innowacje – Richard Smith.....	161
O fundamentach wizji Druckera	161
Wizja Druckera	174

Rozdział 11

Marketing wg Druckera: Pamiętaj, to dzięki klientom twoja firma wciąż

istnieje – Jenny Darroch	193
Historia marketingu	194
Marketing wg Druckera	195
Drucker o innowacji, wydajności organizacyjnej i dobrobycie społecznym	200
Podsumowanie	203

Bibliografia	205
---------------------------	------------

O autorach	213
-------------------------	------------

Indeks	215
---------------------	------------

Przedmowa

Charles Handy

Książka, którą macie przed sobą, jest swego rodzaju hołdem. Niewielu ludzi ma okazję za życia ujrzeć własne dziedzictwo jako fundament wspólnego projektu swoich uczniów i współpracowników. Z drugiej strony, nie każdy jest Peterem Druckerem i nie wszędzie jest tak, jak w noszącej imię Druckera szkole zarządzania w Claremont. Każdy uczony gorąco pragnie, aby jego dzieło żyło i rozwijało się nawet po jego śmierci. Projekt, którego podsumowanie stanowi niniejsza książka, jest zatem największym hołdem, jaki można było złożyć wielkiemu myślicielowi, nauczycielowi i pisarzowi na stulecie jego urodzin.

Chodzi tu wszakże o coś więcej. Książka niniejsza jest, lub też powinna być, inspiracją i wyzwaniem dla innych nauczycieli i uczniów. Redaktorzy tego tomu wykazują się nadmierną skromnością. Jak sami mówią, historia powstania tej pozycji jest jedyna w swoim rodzaju, nie wspominają jednak o wyjątkowej instytucjonalnej kulturze, która pozwoliła na wydanie tej książki. W tym miejscu wypada zastanowić się, czy byłoby to możliwe w innej szkole biznesu, a jeżeli nie, to dlaczego?

W zgodnym przekazie autorów grono wykładowców Drucker School (której pełna nazwa brzmi Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management) decyzję o utworzeniu wspólnego kursu podjęło spontanicznie, „bez żadnych zachęt i namawiania”. Każdy z wykładowców miał prowadzić zajęcia przez tydzień, przedstawiając wpływ Druckera na ich własne pole zainteresowań. Niniejsza książka jest syntezą tych wykładów oraz indywidualnej pracy każdego z autorów.

Nieczęsto zdarza się, aby 18 wykładowców współpracowało w pełnej zgodzie, ale fakt, że zgodzili się oni włączyć swój dorobek w pracę innych

osób, czyni ten projekt jedynym w swoim rodzaju. Rzecz jasna, Drucker School to instytucja raczej nieduża, co z pewnością wiele ułatwiło, ale też liczebność nie zawsze wystarcza, by pozostawić po sobie trwałe dziedzictwo – w tym wypadku, jak nazwali je sami autorzy, Dziedzictwo Druckera. W rzeczy samej, wielkie uczelnie, w ciągłej pogoni za jeszcze wyższą pozycją i prestiżem, często zapominają o tym, po co je utworzono.

Podyplomowe szkoły zarządzania są miejscami niezwykłymi. Większość tego typu instytucji koncentruje się na jednej dyscyplinie wiedzy, np. prawie, medycynie czy architekturze. Szkoły zarządzania skupiają doświadczenia wielu dyscyplin w jednym obszarze działalności – organizacjach. Zazwyczaj pozostawiają swoim studentom wolną rękę w doborze właściwych kierunków i kursów. Mnogość dyscyplin dodatkowo utrudnia wypracowanie wspólnej filozofii lub kierunku rozwoju szkoły. Dawniej, gdy pracowałem jako wykładowca w London School of Economics, zadzwonił do mnie pewien dziennikarz z pytaniem o niedawne turbulencje w gospodarce. Odpowiedziałem mu, że szkoła jako taka nie ma na ten temat zdania, choć poszczególni wykładowcy zapewne będą mieli coś do powiedzenia. Odkładając słuchawkę, pomyślałem, że byłoby dobrze, gdyby szkoła jednak miała swoje zdanie, a przynajmniej jakąś wspólną filozofię.

Drucker School taką filozofię posiada. Sięga ona głęboko do korzeni sformułowanej przez Petera Druckera humanistycznej teorii zarządzania i władzy, w myśl której najważniejszy w organizacji jest człowiek. Peter Drucker na tyle długo chodził po świecie, interesował się tak wieloma sprawami i zajmował tyloma tematami w swoich pracach, że pozostawił po sobie niezwykle bogate źródło przemyśleń, z którego szkoła jego imienia korzystać będzie jeszcze przez wiele lat. O jednym z kandydatów na brytyjskiego premiera powiedziano kiedyś, że wybranie go byłoby rozczarowaniem, ponieważ „brakowało mu zaplecza”, co oznaczało, że fundamenty światopoglądu owego kandydata były zbyt wąskie i płytkie, choć miał kompetencje do sprawowania stanowiska. „Brak zaplecza” to problem wielu współczesnych liderów biznesu, ale akurat Peter Drucker nie był jednym z nich. Przez wiele lat fascynował i przyciągał uwagę nie tylko swoim głębokim zrozumieniem świata biznesu, ale przede wszystkim szerokimi zainteresowaniami, obejmującymi historię, sztukę i wszelkie dziedziny humanistyki.

Książka niniejsza jest zatem przede wszystkim doskonałym narzędziem, pozwalającym zrozumieć, w jaki sposób koncepcje Druckera

można zastosować do rozwiązywania współczesnych problemów, z którymi zmagają się organizacje, rządy i osoby indywidualne. Pozycja ta jest jednak również dowodem na to, jak określona filozofia może pozwolić szkole biznesowej na harmonijne połączenie zupełnie różnych, na pierwszy rzut oka, dyscyplin. Miałem zaszczyt z bliska przyjrzeć się działaniu Drucker School i wiem, że ich filozofia działa.

Charles Handy jest filozofem społecznym, pisarzem i dziennikarzem. Mieszka w Londynie. W 2008 r. gościnnie wykladał w Drucker School.

Wstęp

Żywe dziedzictwo Druckera

Craig L. Pearce, Joseph A. Maciariello i Hideki Yamawaki

*Alternatywą dla sprawnych, samodzielnych instytucji nie jest wolność.
Jest nią totalitaryzm i tyrania.*

– Peter F. Drucker

W niniejszej książce przedstawiono najnowszy dorobek laboratorium zarządzania, jakim jest Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management, gdzie wykładowcy, studenci i pracownicy wspólnie poszerzają horyzonty teorii zarządzania. Peter Drucker był członkiem grona wykładowców naszej szkoły w latach 1971–2005, swoje kursy prowadził jeszcze po dziewięćdziesiątce. Wielu z nas miało przyjemność uczęszczać na jego zajęcia. W większości mieliśmy z nim osobisty kontakt również poza salą wykładową – wywarł wielki wpływ na nasz sposób myślenia, naszą kulturę i filozofię. Najbardziej uderzającą cechą Petera była jego niezwykła skromność i wielkoduszność. Potrafił docenić każdego, własnymi pomysłami dzielił się chętnie i równie chętnie udzielał porad, nie okazując przy tym nikomu swojej wyższości.

Filozofia zarządzania, którą wykładamy w Drucker School, jest głęboko zakorzeniona w dorobku i osobowości Petera. W swoim podejściu do organizacji koncentrujemy się zawsze na ludzkiej stronie przedsiębiorstwa – podkreślamy, że ludzie mają swoją wartość i godność, a zadaniem zarządzania jest zapewnienie środowiska, które pozwoli im intelektualnie i moralnie rozkwitnąć. To podejście łączy nasze grono wykładowców, jest komunikatem, który przekazujemy na zewnątrz i to właśnie ono

przyciągnęło nas do Drucker School. Dziś staramy się nieść przesłanie Petera poprzez wykłady, publikacje i działania obywatelskie. Jego zaangażowanie w sektor społeczny jest dla nas wszystkich przykładem.

Śmierć Petera 5 listopada 2005 r. była dla nas ciosem. W Drucker School zapanowało poczucie pustki. To Peter był tym, który połączył nas w wielkim zadaniu poprawy warunków życia innych ludzi. Zauważyliśmy, że wiele osób, nas nie wyłączając, zadawało sobie pytania w rodzaju: „O co zapytałby Peter?” lub „Co zrobiłby Peter?”. Rzecz jasna, on sam nie byłby tymi pytaniami zachwycony – stale zachęcał nas do samodzielnego myślenia. Wszyscy jednak zawsze byliśmy pod wielkim wpływem jego zaangażowania w postrzeganie zarządzania z perspektywy człowieka. I o tym właśnie jest ta książka.

W trakcie naszej pracy odkryliśmy, że filozofia Petera odcisnęła na nas tak trwałe piętno, że w pewnym sensie on wciąż żyje w pracy tych wszystkich, którzy podążają jego śladem. Peter nie chciałby, żebyśmy po prostu konserwowali jego dorobek. Chciał, aby każdy z nas przejął jego dziedzictwo i poniósł je dalej własną drogą.

Podczas zebrania wykładowców szkoły wiosną 2007 r. wydarzyła się rzecz niezwykła. Zupełnie spontanicznie, bez żadnych zachęt i namawiania, zapaliliśmy się do pomysłu wspólnego opracowania kursu, który opierałby się na intelektualnych fundamentach położonych przez Petera Druckera, a jednocześnie byłby uhonorowaniem jego dorobku. Miały to być zajęcia inne niż wszystkie, obejmujące zróżnicowane dziedziny teorii zarządzania. Naszą inspiracją była osoba Petera, a zadaniem nowego kursu miało być utrwalenie żywego dziedzictwa Druckera w każdej z wykładanych przez nas dyscyplin oraz poniesienie jego dorobku w przyszłość.

Koncepcja kursu „Dziedzictwo Druckera” narodziła się wiosną 2007 r., a realnych kształtów nabrała we wrześniu tego samego roku. Jest to kurs jedyny w swoim rodzaju. W każdym tygodniu zajęcia prowadzone są przez innego wykładowcę, który zawsze rozpoczyna od przedstawienia filozoficznych założeń Petera Druckera, by następnie rozwinąć je w swojej dziedzinie. Kurs utrwała żywe dziedzictwo Petera, a w niniejszej książce przedstawiono jego esencję.

Zajmujemy się wieloma zagadnieniami z bogatego dorobku Petera Druckera – jego przemyśleniami na temat systemów emerytalnych, sektora non profit, problematyką tzw. pracowników wiedzy czy kwestią funkcjonalności społeczeństwa, której poświęcał wiele czasu. Peter był bardzo

plodnym myślicielem. Jego prace obejmowały niemal wszystkie aspekty życia społecznego (w tym zagadnienia sztuki czy teorii chaosu, które w niniejszej książce pominęliśmy), a każdy z nas czerpie z pozostawionego przez niego bogatego źródła, aby przekazywać światu filozofię Druckera. W dalszej części Wstępu pokrótce omówiona zostanie treść tej książki.

Autorzy i zagadnienia

W pierwszym rozdziale, zatytułowanym „Kierowanie pracownikami wiedzy”, Craig L. Pearce przygląda się zagadnieniu pracowników wiedzy, opisanych po raz pierwszy przez Petera Druckera ponad pół wieku temu. Pracownik wiedzy w istotny sposób różni się od pracowników z innych dziedzin i obszarów. Jest wykwalifikowanym profesjonalistą, którego praca wymaga dobrowolnego zaangażowania kapitału intelektualnego. W związku z tym, pisze Pearce, musimy zadać sobie pytanie, jaki typ przywództwa będzie najodpowiedniejszy w kontekście tego typu pracowników. W rozdziale omówione zostały zróżnicowane formy przywództwa oraz ich zastosowanie do pracowników wiedzy.

W rozdziale drugim pt. „Zarządzanie wartościami” James Wallace dokonuje porównania wartości opartych na zamożności z wartościami ludzkimi. Koncepcja zarządzania wartościami (*value-based management*, VBM) podkreśla najważniejszy cel korporacji, jakim jest generowanie zamożności udziałowców, natomiast model korporacyjnej odpowiedzialności społecznej (*corporate social responsibility*, CSR) kładzie nacisk na szersze zagadnienia społeczne i kwestię wielu udziałowców. Wallace udowadnia, że te dwa modele biznesowe w znacznie większym stopniu się uzupełniają, niż od siebie różnią. Odpowiednio zastosowane pozwalają na stworzenie swoistego kręgu korzyści, w którym działanie dla dobra drugiego człowieka przynosi wymierne zyski, co z kolei pozwala czynić dobro w jeszcze większym zakresie. Jak określił to kiedyś Peter Drucker: „Nie wystarczy osiągać korzyść, trzeba jeszcze czynić dobro”, ale by czynić dobro, firma musi najpierw osiągnąć korzyść.

Kontynuując przemyslenia Wallace’a, Cornelis de Kluyver w kolejnym rozdziale – „Ład korporacyjny wg Druckera” – przedstawia poglądy Petera Druckera na kluczową rolę ładu korporacyjnego we współczesnym przedsiębiorstwie. W rozdziale tym omówione zostały najważniejsze

zagadnienia debaty na temat ładu korporacyjnego w odniesieniu do filozofii i prac Petera Druckera.

Richard Ellsworth w rozdziale „Cel przedsięwzięcia” porusza kwestię roli, jaką odgrywa korporacyjny cel przedsięwzięcia, który Peter Drucker uznawał za najważniejszy element w całej koncepcji korporacji. Cel jest jądrem, wokół którego budowana jest korporacyjna strategia – punktem, do którego realizacja tej strategii ma doprowadzić. Jest źródłem organizacyjnego porządku, strategicznego kierunku i motywacji pracowników przedsiębiorstwa. Nieostrożne obchodzenie się z fundamentami sensu istnienia firmy prowadzi do wstrząsów związanych z metodologią i zadaniami działalności korporacji. W rozdziale tym zbadany został wielki wpływ wywierany na korporację przez cel lub jego brak.

Następnie Vijay Sathe w rozdziale „Jaki cel ma nasza strategia?” przedstawia uniwersalny model POSE, służący do oceny strategii, środków jej realizacji i osiągniętych rezultatów. Nazwa modelu POSE to skrót pierwszych liter słów: *purpose* (cel), *objectives* (zadania), *strategy* (strategia) i *execution* (realizacja). Model ten jest głęboko zakorzeniony w podejściu Petera Druckera do strategii i jej wdrażania. Wykorzystują go z powodzeniem menedżerowie wszystkich szczebli.

W rozdziale „Środowisko ekonomiczne, innowacje i dynamika przemysłu” Hideki Yamawaki prezentuje w szerszej perspektywie czynniki środowiskowe, wywierające wpływ na firmy. Zgodnie z podejściem Petera Druckera Yamawaki analizuje, w jaki sposób klimat biznesowy danego kraju kształtowany jest przez warunki historyczne, polityczne, ekonomiczne i społeczne. Dogłębne zrozumienie tych kwestii pozwala nam precyzyjniej przewidywać przyszłe tendencje dla danej branży, firmy i globalnej gospodarki.

W następnym rozdziale, zatytułowanym „Ciszej nad tą charyzmą”, Jean Lipman-Blumen w przystępny sposób wyklada przemyslenia Druckera na temat przywództwa kierowniczego (*executive leadership*). Drucker twierdził, że liderów należy oceniać według ich wydajności i charakteru, nie zaś w niejasnych i zwodniczych kategoriach charyzmy. W rozdziale tym Lipman-Blumen przedstawia, w jaki sposób liderzy mogą pozostać wierni swoim zasadom, zachować uczciwość i autentyczność, a jednocześnie przekazywać swoją wizję pozornie zantagonizowanym lub konkurującym ze sobą grupom, które muszą współistnieć i współpracować w świecie oplecionym coraz ciaśniejszą siecią wzajemnych zależności.

Jeremy Hunter i J. Scott Scherer w rozdziale „Wydajność pracownika wiedzy a praktyka samorządności” objaśniają propagowaną przez wiele lat przez Druckera potrzebę zarządzania samym sobą. W swoim wywodzie posługują się koncepcją niegospodarności osobistej, która powszechnie objawia się w postaci stresu i skutkuje wysokimi ukrytymi kosztami osobistymi i organizacyjnymi. Autorzy omawiają również podstawowe koncepcje i praktyki w dziedzinie samorządności organizacyjnej.

W rozdziale „Rynek pracy a zasoby ludzkie” Roberto Pedace opisuje punkt przecięcia koncepcji Druckera na temat zasobów ludzkich i zarządzania personelem z narzędziami wykorzystywanymi przez ekonomistów do rozwiązywania problemów w tych dziedzinach. Choć to zagadnienie nie dominowało w teoriach Druckera, w licznych pracach opisywał on rolę, jaką odgrywają decyzje kierownicze w rekrutacji pracowników, szkoleniach, budowaniu motywacji i wynagrodzeniach. Pedace przedstawia jasno sformułowane wnioski dla menedżerów w tym kluczowym dla przedsiębiorstwa obszarze.

Richard Smith w kolejnym rozdziale, zatytułowanym „Wizja Druckera i jej fundamenty”, przedstawia kompleksową analizę historyczną dorobku intelektualnego Petera Druckera. Zastanawia się również, w jaki sposób możemy dziś realizować jego wizje w naszych organizacjach, zwłaszcza w odniesieniu do roli menedżerów, funkcjonowania rynków oraz innowacji. Smith opisuje głęboką wiarę Druckera w zasady austriackiej szkoły ekonomii oraz w indywidualną odpowiedzialność i wolność w obliczu ciągłego zagrożenia utraty tych swobód.

W ostatnim rozdziale – „Marketing wg Druckera” – Jenny Darroch przygląda się niektórym zasadom marketingu i innowacjom wprowadzonym przez Druckera przed laty. Podkreśla potrzebę przyjęcia perspektywy klienta zgodnie z prawdopodobnie najważniejszą lekcją Druckera w dziedzinie marketingu. Ponadto Darroch w swoim rozdziale bada ciągłe dynamiczne napięcie pomiędzy świadczeniem usług obecnym klientom i pozyskiwaniem nowych.

Wspólne korzenie

Niniejsza książka jest jak drzewo idei, rodzące intelektualne owoce, wyhodowane przez wielkiego ogrodnika, jakim był Peter Ferdinand Drucker.

W pewnym sensie żyje własnym życiem. Osoby zaangażowane w jej powstanie są wiernymi wyznawcami filozofii Druckera, która podkreśla konieczność uczenia się przez całe życie i ciągłego rozwoju jako pracowników wiedzy i jako istot ludzkich. Mamy szczerą nadzieję, że książka ta będzie dla czytelników stymulująca intelektualnie i sprowokuje ich do własnych przemyśleń. Choć nasze teksty opierają się na fundamentach położonych przez Petera Druckera, to poglądy w nich wyrażone należą wyłącznie do ich autorów – innymi słowy, wszyscy jesteśmy jeszcze w budowie. Zachęcamy, abyście przyłączyli się do nas i zmienili swoje życie i pracę.

Rozdział 1

Kierowanie pracownikami wiedzy: poza erę władzy i kontroli

Craig L. Pearce

*Wiedza wymaga ciągłego doskonalenia, ciągłych wyzwań,
ciągłego poszerzania, w przeciwnym razie zanika.*

– Peter F. Drucker

Peter Drucker już ponad pół wieku temu zaobserwował nadejście ery pracowników wiedzy. W typowy dla siebie sposób potrafił spojrzeć poza horyzont, dojrzeć to, co było niewidoczne, a jednak się ziszcilo. W 1968 r. w swojej słynnej książce *The Age of Discontinuity* Peter Drucker oświadczył: „W ciągu ostatnich 20 lat fundamenty naszej gospodarki przesunęły się z pracy manualnej do pracy opartej na wiedzy”. Od czasu wydania tamtej pozycji praca oparta na wiedzy ewoluowała do pozycji kluczowego elementu gospodarki, w coraz większym stopniu opierającego się na współdziałaniu. Przyczyna przesunięcia paradygmatu w kierunku pracy zespołowej jest jasna. Pojedynczej osobie bardzo trudno jest opanować całą wiedzę i umiejętności wymagane do wykonania pracy, bez względu na szczególony kontekst. Zjawisko to na przestrzeni lat zataczało coraz szersze kręgi w organizacjach. Rosnąca rola zespołowej pracy opartej na wiedzy wiąże się z koniecznością przemodelowania tradycyjnych form przywództwa.

W ujęciu tradycyjnym przywództwo odnosi się do zakresu władzy jednostki, która „stoi u steru”, a pozostali podążają za nią – jest to tzw. przywództwo **pionowe** lub **hierarchiczne**. Przeprowadzone w ostatnich

latach badania wskazują jednak, że przywództwo może trafić do osoby, która posiada kluczową wiedzę i umiejętności niezbędne do realizacji zadań, które w danym momencie stoją przed grupą – wówczas mamy do czynienia z przywództwem **dzielonym** (*shared leadership*). Wyniki badań są jednoznaczne: grupy radzące sobie słabo zazwyczaj zdominowane są przez wyznaczonego lidera, natomiast grupy o lepszych wynikach wykazują bardziej rozproszone przywództwo¹, tzn. dzielą się nim. Nie oznacza to oczywiście, że przywództwo pionowe jest zupełnie zbędne. Wprost przeciwnie, pozycja hierarchicznego lidera odgrywa kluczową rolę w sukcesie pracy opartej na wiedzy.

Czym jest praca oparta na wiedzy?

Praca oparta na wiedzy (*knowledge work*) wymaga istotnych inwestycji i nakładów kapitału intelektualnego ze strony wykwalifikowanych profesjonalistów. W związku z tym coraz częściej nabiera charakteru pracy zespołowej². Rosnące zapotrzebowanie na zespołową pracę opartą na wiedzy wynika zarówno z presji odgórnjej, jak i oddolnej. Organizacyjna presja odgórna jest rezultatem konkurencji – krajowej i globalnej – która zmusza firmy do poszukiwania skuteczniejszych form walki o klienta³. W efekcie firmy próbują znaleźć sposób na redukcję kosztów i podniesienie wydajności, aby utrzymać konkurencyjność. Oczywiście wiąże się z tym również zapotrzebowanie na bardziej elastycznych pracowników, skrócenie czasu realizacji zadań (*lead time*) i pełne wykorzystanie wiedzy posiadanej przez członków organizacji, które można (przynajmniej częściowo) osiągnąć poprzez synergię zespołowej pracy opartej na wiedzy oraz przywództwa dzielonego.

¹ C.L. Pearce, H.P. Sims, Jr., *Vertical versus Shared Leadership as Predictors of the Effectiveness of Change Management Teams: An Examination of Aversive, Directive, Transactional, Transformational, and Empowering Leader Behaviors*, „Group Dynamics: Theory, Research and Practice 6” 2002, nr 6, s. 172–197.

² Zob. B. Dumaine, *Who Needs a Boss*, „Fortune”, 7 May 1990, s. 52–60; C.C. Manz, H.P. Sims, Jr., *Business without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High-Performing Companies*, Wiley, New York 1993.

³ Zob. R.C. Ford, C.P. Heaton, S.W. Brown, *Delivering Excellent Service: Lessons from the Best Firms*, „California Management Review 44” 2001, nr 1, s. 39–56.

Analogicznie zbiorowość indywidualnych nacisków oddolnych, z którymi zmagają się firmy, ma swoje korzenie w gwałtownych zmianach siły roboczej, zarówno krajowej, jak i globalnej. Weźmy na przykład rosnący poziom wykształcenia pracowników. W rezultacie tego procesu pracownicy mogą zaoferować swoim organizacjom wyższy poziom wiedzy, wymagają jednak od pracodawcy czegoś więcej, niż tylko comiesięcznej pensji – domagają się możliwości wywierania rzeczywistego wpływu poprzez swoją pracę⁴, który to wpływ coraz częściej osiąga się poprzez zespołowe podejście do pracy opartej na wiedzy⁵, a której fundamentem jest przywództwo dzielone.

To przesunięcie paradygmatu w kierunku zespołowej pracy opartej na wiedzy daje asumpt do zakwestionowania tradycyjnych modeli i form przywództwa – powstaje pytanie, czy przywództwo należy wyposażyć w nowe narzędzia, przeformułować jego istotę? Wydaje się, że odpowiedź na to pytanie jest twierdząca. Zazwyczaj rozpatrujemy przywództwo w kategoriach roli, z głównym aktorem wywierającym odgórny wpływ na podwładnych. Jeżeli jednak spojrzymy na przywództwo jak na proces, możemy zapytać, czy możliwe jest, aby wszyscy członkowie zespołu pracy opartej na wiedzy uczestniczyli w procesie przewodzenia poprzez przywództwo dzielone⁶. Przeprowadzone badania dają tu jednoznaczną odpowiedź, przywołując przykłady ze zróżnicowanych kontekstów organizacyjnych, od laboratoriów naukowych po wojsko, od pracowników fizycznie współpracujących ze sobą po zespoły kontaktujące się wyłącznie wirtu-

⁴ Omówienie innowacyjnych podejść do relacji z pracownikami zob. E.E. Lawler III, D. Finegold, *Individualizing the Organization: Past, Present and Future*, „Organizational Dynamics” 2000, nr 1 (29), s. 1–15; J. Pfeffer, J.F. Veiga, *Putting People First for Organizational Success*, „Academy of Management Executive 13” 1999, nr 2, s. 37–48.

⁵ S. Albers Mohrman, S.G. Cohen, A.M. Mohrman Jr., *Designing Team-Based Organizations: New Forms for Knowledge Work*, Jossey-Bass, San Francisco 1995.

⁶ Zob. C.L. Pearce, J.A. Conger (red.), *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage, Thousand Oaks 2002; C.L. Pearce, H. Sims, Jr., *Shared Leadership: Toward a Multi-Level Theory of Leadership* w: *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* vol. 7: *Team Development*, M.M. Beyerlein, D.A. Johnson, S.T. Beyerlein (red.), JAI Press, Greenwich 2000, s. 115–139; A. Seers, *Better Leadership through Chemistry: Toward a Model of Emergent Shared Team Leadership* w: *Advances in Interdisciplinary Studies of Work Teams* vol. 3: *Team Leadership*, M.M. Beyerlein, D.A. Johnson, S.T. Beyerlein (red.), JAI Press, Greenwich 1996, s. 145–172.

Peter F. Drucker należy do najbardziej wpływowych teoretyków biznesu i jest uznawany za ojca współczesnego zarządzania. W swoich pracach opisywał, jak godzić kierowanie organizacją z działaniami uwzględniającymi odpowiedzialność społeczną. Podkreślał w nich, że jednym z zadań zarządzania jest umożliwienie pracownikom rozwoju, nie tylko intelektualnego, ale i moralnego.

Filozofia Druckera pozwala na harmonijne łączenie różnych dziedzin nauk ekonomicznych. Autorzy *Dziedzictwa Druckera* zestawili kluczowe koncepcje Druckera z wymaganiami współczesnej gospodarki. Czytelnik znajdzie w tej książce rozważania dotyczące najważniejszych kwestii świata biznesu, takich jak:

- **wzajemne oddziaływanie wartości i władzy w firmach,**
- **rynek pracy w gospodarce opartej na wiedzy,**
- **konieczność wprowadzania innowacji w firmie wobec zmian globalnych,**
- **klient w centrum zainteresowania marketingu.**

Książka stanowi fachową pomoc w interpretowaniu i stosowaniu ponadczasowych idei Druckera.

„Książka została napisana przez tych, którzy znali i rozumieli Petera Druckera. Ukazuje jego przemyślenia oraz zasady w postaci, w jakiej uczą się ich przyszli liderzy i menedżerowie, którzy już niedługo zaczną budować naszą przyszłość”.

C.W. Pollard, były przewodniczący The Service Master Company

„Ta książka przypomina i odświeża wielki dorobek Petera w dziedzinie najlepszych praktyk zarządzania”.

A.G. Lafley, prezes i były dyrektor zarządzający Procter & Gamble

„Peter Drucker jest kimś więcej niż tylko teoretykiem zarządzania. To on położył fundament, na którym wznosi się nasze społeczeństwo. W *Dziedzictwie Druckera* jego najbliżsi współpracownicy rozbudowują te koncepcje. Ta książka to krok w przyszłość”.

B. Buford, prezes The Drucker Institute i założyciel Leadership Network

Zamówienia:

Infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.książki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
Księgarnia internetowa: www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-4496-8



cena 49 zł
(w tym 5% VAT)