

Umiejętność wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy - studium teoretyczno-empiryczne

The ability to influence people as a critical management and leadership skill - a theoretical and empirical study

Diana Stolarska

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Ekonomii
i Stosunków Międzynarodowych

Abstract

The paper discusses leadership and management in the context of influencing people . It is an attempt to show that the ability to influence others effectively is a crucial skill of a successful leader and the essence of leadership. The author first presents some major management and leadership theories, focusing on those consistent with the aforementioned point of view. Furthermore, empirical evidence documenting the employees' perception of the Polish managers' influencing skills, based on a survey designed and implemented by the author, is presented. It concludes, however, that none of leadership skills, nor any combination of them, can guarantee the success of a leader. An effective leader needs to vary his style and adapt. Nonetheless, there are some major traits distinguishing outstanding leaders, which can also be linked to strong performance. The ability to influence people to reach organizational goals is one of them.

Keywords: leadership, management, influence, influencing skills, leader, manager

„Skuteczność menedżerska jest z pewnością jednym z podstawowych wymagań w grze o skuteczność organizacji i sama w sobie stanowi najważniejszy wkład w rozwój organizacji”

Peter F. Drucker 1994, s. 186

1. Kierownik, menedżer, przywódca

Terminy „kierownik”, „menedżer” i „przywódca (lider)” używane są w języku polskim często zamiennie, choć nie są ze sobą tożsame. Co więcej, są one pewnym odzwierciedleniem ewolucji postrzegania głównego aktora procesu zarządzania i zadań przed nim stawianych. Należy zaznaczyć, iż występujące w literaturze anglojęzycznej słowo „manager” tłumaczone jest na język polski zarówno jako „kierownik”, jak i „menedżer. Jednak, jak podkreśla T. Listwan, te dwa terminy są bliskoznaczne, ale nie są synonimami (Listwan 1993).

Autor ten stwierdza, iż kierownik, w tradycyjnym rozumieniu tego słowa, jest to „osoba, która stojąc na czele danej jednostki organizacyjnej, powoduje realizację, przy pomocy podległych sobie pracowników, przypisanych tej komórce celów (zadań). Może to być również pracownik stojący na czele powołanego w organizacji formalnej zespołu do określonych zadań” (Listwan, 1993). Natomiast „Encyklopedia organizacji i zarządzania” podaje, iż kierownik to „zwierzchnik lub podmiot kierujący danego zespołu ludzkiego, będącego organizacją formalną” (*Encyklopedia organizacji i zarządzania*, 1981). Używane w krajach anglojęzycznych słowo „manager” oznacza osobę zarządzającą organizacją lub wydziałem (*Dictionary of Personnel Management*, 1988), a także osobę „odpowiedzialną za kształtowanie i koordynowanie pracy innych” (Johannsen, Page 1986).

Początkowo termin „manager” tłumaczono na język polski jako „kierownik”. Jednak, w następstwie wprowadzenia w Polsce gospodarki rynkowej, w miarę przenikania angielskiego do języka biznesu, przypisywania coraz szerszego znaczenia terminowi menedżer oraz upowszechniania się koncepcji kierownika nowego typu (o szerokich, różnorodnych kompetencjach) coraz częściej zaczęto używać terminu menedżer, zamiast kierownik lub zamiennie z nim (Listwan 1993).

Według A. Poczowskiego, „o byciu kierownikiem decyduje zajmowanie formalnie wyodrębnionego stanowiska kierowniczego, do którego przypisany jest zakres zadań, uprawnień i odpowiedzialności, legitymizujący kierowników do podejmowania decyzji sterujących zachowaniami podległych pracowników”. Natomiast „podstawowymi wyróżnikami pracy menedżerów są specyficzne funkcje i wkład wnoszony do organizacji oraz takie cechy, jak wysokie kompetencje i silna motywacja, które pozwalają im integrować zasoby rzeczowe, finansowe i ludzkie wokół realizacji procesów biznesowych”. Co więcej, podstawową cechą odróżniającą menedżera jest autorytet merytoryczny, mający swe źródła w jego wiedzy i motywacji, a podstawowym wyróżnikiem kierownika – autorytet formalny, związany z zajmowanym przez niego stanowiskiem kierowniczym. Istnieje jeszcze trzeci rodzaj – autorytet osobisty, który ma szczególne znaczenie w przypadku

przywódców (liderów), a wynika z cech osoby zajmującej się kierowaniem ludźmi (Pocztowski 2007). W dalszej części artykułu, pojęcia kierownika i menedżera będą traktowane zamiennie i używane w odniesieniu do kierownika-menedżera „nowego typu”.

Pozostaje więc jeszcze odpowiedź na pytanie kim jest przywódca (lider). Nie jest to zadanie łatwe, gdyż nie ma co do tego całkowitej zgodności wśród badaczy. R.W. Griffin, pisze, iż przywódcą jest osoba, która potrafi oddziaływać (wpływać) na zachowania innych bez sięgania po środki przymusu i która jest akceptowana przez nich w roli przywódcy (Griffin 2004). Aspekt posiadania zwolenników podkreśla także P.F. Drucker, twierdząc, iż „jedyną właściwą definicją lidera jest ta, która mówi, że jest to osoba posiadająca zwolenników”, dodając jeszcze: „skuteczny lider nie jest osobą kochaną i podziwianą, ale taką, której zwolennicy postępują tak jak należy” (Drucker 1997). W literaturze przedmiotu bardzo często spotyka się podejście akcentujące znaczenie posiadania zwolenników, choć często nazywani są oni naśladowcami (z ang. followers), czyli osobami „podążającymi” za przywódcą.

Obecnie, wśród zdecydowanej większości badaczy, panuje zgodność co do tego, iż przywództwo nie musi koniecznie wiązać się z pozycją, czy hierarchią. Przywódcą w organizacji może być każda osoba mająca władzę i autorytet, na każdym szczeblu organizacji (Ciuk 2008; Work 1997; Schein 1997; Helgesen 1997; Goffee, Jones 2001).

Główna różnica między menedżerami a przywódcami polega na odmiennym charakterze ich działalności (spełnianych zadań) oraz umiejętności potrzebnych do ich wykonania. „Zadaniem lidera (szczególnie transformacyjnego) jest wyznaczenie dalekiego i ambitnego celu oraz mobilizacja podwładnych do podążania w tym kierunku, natomiast menedżer powinien przede wszystkim zarządzać uruchomionymi procesami.” (Kostera, Kownacki, Szumski 2002).

Z punktu widzenia efektywności organizacji, uzasadniony wydaje się postulat dążenia do tego, by kierownicy (w tradycyjnym rozumieniu) byli również menedżerami, czyli stawali się kierownikami nowego typu [A. Pocztowski 2007, s.180]. Jednak, organizacje do sprawnego funkcjonowania i osiągnięcia przyjętych celów potrzebują nie tylko menedżerów – niezbędni są także przywódcy, zarówno formalni, jak i nieformalni. Menedżerowie mogą i powinni być także liderami, choć czasami role liderów przejmują inne osoby, na różnych szczeblach organizacji (Griffin 2004; Kotter 1988).

2. Zarządzanie a przywództwo

Oczywiście niemożliwe jest przytoczenie wszystkich historycznych czy współcześnie akceptowanych definicji zarządzania. Wydaje się jednak, iż wśród tych ostatnich (a przynajmniej ich większości) można zauważyć pewien powtarzający się schemat definiowania zarządzania – jako procesu wykorzystywania dostępnych zasobów do osiągnięcia wyznaczonych celów.

P.F. Drucker pisze: „Celem zarządzania jest zapewnienie oczekiwanych rezultatów wynikających z działalności danej instytucji. Proces zarządzania musi rozpoczynać się określeniem tych efektów i zadaniem o zasoby niezbędne do ich osiągnięcia.” (Drucker 2000)

Według R.W. Griffina zarządzanie to „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie), skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”. Autor dodaje następnie, iż osobą, która odpowiada przede wszystkim za realizację procesu zarządzania, jest menedżer (Griffin 2004). Z uwagi na cel niniejszego artykułu, omówione zostanie jedynie trzecie działanie (funkcja, zadanie) zarządzania i kierownika, czyli przewodzenie. Sam Griffin definiuje użyty przez siebie termin „przewodzenie” jako „zespół procesów wykorzystywanych po to, aby skłonić członków organizacji do wzajemnej współpracy w interesie organizacji” oraz obejmujących szereg różnych czynności i procesów, czyli motywowania, kierowania i innych form wywierania wpływu na ludzi (Griffin 2004). Autor podkreśla ponadto, iż zarządzanie i przywództwo, choć powiązane ze sobą, nie są tożsame – dana osoba może być jednocześnie menedżerem i liderem, może spełniać tylko jedną z tych ról, a także może nie spełniać żadnej z nich (Griffin 2004).

Podobnie jak zarządzanie, przywództwo definiowane jest obecnie na wiele sposobów (szacuje się, iż w dyskursie akademickim w 2005 roku funkcjonowało około 35 000 definicji przywództwa). Patrząc na zagadnienie rozumienia przywództwa, z perspektywy historii i chronologii, można wyróżnić trzy główne etapy i związane z nimi ujęcia tego fenomenu. Pierwszym uporządkowanym podejściem było podejście kwalifikacyjne (osobowościowe), zakładające istnienie pewnych wrodzonych cech przywódczych. Dominowało ono od lat 20. do lat 40. XX wieku. Podejście to polegało na poszukiwaniu cech charakterystycznych dla każdego efektywnego przywódcy, jednak zadanie to nie powiodło się. Wówczas powstała hipoteza, iż to pewne zachowania przywódcy decydują o jego skuteczności (ujęcie behawioralne). Jednak otrzymanywane wyniki badań różniły się w zależności od

warunków. W ramach kolejnego nurtu, zwanego sytuacyjnym, koncentrowano się na zależności między warunkami otoczenia a skutecznością lidera, kładziono nacisk na dostosowanie stylu zarządzania do zastanej sytuacji. Nowe podejścia, które przyciągnęły sporo uwagi to między innymi koncepcja przywództwa charyzmatycznego i transformacyjnego, koncepcja substytutów przywództwa, przywództwa autentycznego, relacyjnego i rozproszonego (Pocztowski 2007; Kostera, Kownacki, Szumski 2002; Griffin 2004; Ciuk 2008).

Współczesny nurt badań i rozważań dotyczących przywództwa jest często, w literaturze przedmiotu, nazywany tzw. nowym paradygmatem (nowym przywództwem), który jednak nie stanowi jeszcze całościowej, zamkniętej koncepcji. Główną rolę odgrywa tu przywództwo transformacyjne, które wiązane jest ze zmianą i wyjątkowym oddziaływaniem charyzmatycznego przywódcy na jego zwolenników (naśladowców). Przeciwwstawiane jest ono przywództwu transakcyjnemu, w którym lider używa nagród i kar jako instrumentów pozwalających mu uzyskać pożądane zachowania. Według A. Pocztowskiego „przywódca transformacyjny odznacza się tym, iż ma wizję, którą potrafi przekazać pozostałym pracownikom, posługując się przy tym odpowiednią symboliką, i umie zachęcać do osiągania doskonałości w tym, co wykonują. Przywódca transformacyjny wywiera wpływ na kulturę organizacyjną, powodując zmiany w systemach wartości pracowników, ich aspiracjach, potrzebach i celach.” (Ciuk 2008; Pocztowski 2007)

Poszczególne ujęcia przywództwa są różnymi sposobami patrzenia na to samo zagadnienie. Każde z nich odśloniło jakieś jego aspekty, odkrywało inną ważną cechę i dawało coraz pełniejszy obraz zjawiska przywództwa, nie ukazując jednak całej jego istoty i złożoności oraz pozostawiając nadal otwarte kwestie (Kostera, Kownacki, Szumski 2002). Jedno z odkryć, które stale znajduje potwierdzenie w badaniach, mówi o tym, iż typ przywództwa zależy od określonej sytuacji, od zadania, jakie należy wykonać, od cech samego lidera oraz od cech charakterystycznych podwładnych (Schein 1997; Armstrong 2000).

3. Wywieranie wpływu na ludzi w kontekście przywództwa i zarządzania

Tradycyjne funkcje zarządzania, czyli planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie „nie wymagają od menedżera wizjonerstwa, ani szczególnie finezyjnych umiejętności wpływania na innych”. Jednak w najnowszych ujęciach funkcji zarządzania wymienia się częściej planowanie, organizowanie, zatrudnianie, kierowanie (coraz częściej utożsamiane lub zastępowane przywództwem, jako pożądaną formą kierowania ludźmi) i kontrolowanie (Kostera, Kownacki, Szumski

2002). Spośród wymienionych, funkcjami wymagającymi w dużym stopniu wywierania wpływu na ludzi, będą przede wszystkim kierowanie i przewodzenie.

W literaturze przedmiotu powszechna jest opinia, iż wpływ stanowi istotę kierowania. Przy czym, kierowanie ludźmi, w tradycyjnym rozumieniu, polega głównie na stosowaniu wpływu opartego na władzy formalnej menedżera, nagrodach i karach. Według A. Poczowskiego „Kierowanie ludźmi to specyficzny, interpersonalny stosunek członków organizacji, legitymujący jednych z nich (kierowników) do zamierzonego oddziaływania na zachowania innych (podwładnych), aby osiągnąć cele organizacji” (Poczowski 2007; Kożusznik 2005).

Słowo zarządzać oznacza „organizować, wykonywać, być za coś odpowiedzialnym”, natomiast przewodzić znaczy „wpływać, wytyczać kierunek, propagować działanie, opinię”. W zarządzaniu, stronami procesu są menedżerowie i podwładni, a relacją ich łączącą jest relacja władzy i uległości, zaś w przywództwie – stronami są przywódcy i ich zwolennicy, a łączy ich relacja wpływu i podporządkowania, nie oparta na przymusie (Kożusznik 2005).

Już sama analiza definicji przywództwa spotykanych w literaturze przedmiotu, wskazuje na znaczenie procesu wywierania wpływu na ludzi. Znaczna część tych definicji i szerszych opisów koncentruje się na wpływie społecznym, jako istocie przywództwa lub na wywieraniu wpływu, jako narzędziu, dzięki któremu przywódca realizuje swoje zadanie. Niektórzy badacze¹ definiowali przywództwo, jako zachowanie perswazyjne, nie oparte na przymusie. Inni² postrzegali przywództwo, jako proces czy też praktykę wywierania wpływu na ludzi, zwłaszcza pozytywnego, pośredniego lub bezpośredniego. Trzecia grupa autorów³ ograniczała przywództwo do wpływu nie opartego na autorytecie formalnym lidera. Wreszcie, przywództwo było także postrzegane, jako sztuka wzbudzania uległości (podporządkowania się woli lidera)⁴ (Bass, Bass 2008).

Nie sposób oczywiście przytoczyć wszystkich definicji uwypuklających rolę wywierania wpływu na ludzi w przywództwie. Poniżej zaprezentowano kilka wybranych (Ciuk 2008; Bass 1981; Griffin 2004; Goleman 1997):

- L. Pondy (1978): „Przywództwo to forma wywierania wpływu na innych.”

¹ m.in. Neustadt (1960), Schenk (1928), Merton (1969), Cleeton i Mason (1934), Copeland (1942), Odier (1948), Koontz i O'Donnell (1955)

² m.in. Tead (1935), Stogdill (1950), Hunt (1991), Shartle (1951), Tannenbaum, Weschler i Massarik (1961), Ferris i Rowland (1981), Haiman (1951), Gerth i Mills (1953), Cartwright (1965), Katz i Kahn (1966), Hemphill (1949), Bass (1960), Simonton (1994)

³ m.in. Katz i Kahn (1966), Miller (1973), Jacobs i Jaques (1987), Osborn, Hunt i Jauch (1980)

⁴ m.in. Ailport (1924), Moore (1927), Bundel (1930), Phillips (1939), Warriner (1955), Bennis (1959)

- B.M. Bass (1981): „Przywództwo to zdolność do wpływania na zachowanie grupy, tak, by osiągnąć zamierzony cel.”
- R.W. Griffin (2004): Przywództwo : a) „jako proces jest to wykorzystywanie nie polegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy lub organizacji, motywowania zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomagania w ustalaniu kultury grupy lub organizacji” b) „jako właściwość, jest to zestaw cech przypisywany jednostkom, które są postrzegane jako przywódcy.”
- D. Goleman (1997): „Przywództwo nie jest dominacją, lecz sztuką przekonywania ludzi do współpracy dla osiągnięcia wspólnego celu.”

Drugą płaszczyzną, na której wyraźnie ukazuje się znaczenie wpływu w przywództwie, jest kwestia cech i umiejętności efektywnego lidera (menedżera). Jak już wspomniano wcześniej, nie udało się dotąd wykryć charakterystyk przywódcy, które zapewniałyby sukces zawsze i wszędzie, a nawet takich, których brak przekreślałyby szanse osoby na zostanie skutecznym przywódcą. Mimo to, liczne badania wykazały wysoką, choć nie doskonałą, korelację między występowaniem niektórych cech i zdolności a efektywnością przywództwa. Uzasadnione jest więc traktowanie teorii cech i umiejętności przywódczych jako punktu wyjścia do dalszej analizy, uwzględniającej inne czynniki mające wpływ na skuteczność lidera (Wajda 2003; Griffin 2004; Wilhelm 1997; Bass, Bass 2008).

Kwestia cech idealnych menedżerów i przywódców (w kontekście organizacji) weszła do dyskursu naukowego na początku XX wieku (Ciuk 2008, Goffee, Jones 2001). Od tego czasu, przeprowadzono wiele badań i stworzono na ich podstawie setki list kluczowych kompetencji menedżerów i przywódców. W wielu z nich można znaleźć cechy i umiejętności związane z wywieraniem wpływu na ludzkie zachowania, emocje, światopogląd, cele, systemy wartości i postawy – zwłaszcza w zestawieniach dotyczących przywódców, nieco rzadziej w przypadku menedżerów. Może to po części wynikać z faktu, iż niektórzy autorzy przypisują skutecznym menedżerom cechy i umiejętności przywódcze, inni zaś rozgraniczają te dwie sprawy. Byłoby rzeczą niezwykle trudną dokonywać w tym miejscu przeglądu wszystkich koncepcji, czy list cech i umiejętności menedżerskich, przytoczonych zostanie zatem tylko kilka wybranych koncepcji.

A. Koźmiński, wśród sześciu warunków, które spełnić musi „menedżer doskonały”, wymienia potrzebę władzy (dominacji nad innymi ludźmi), której towarzyszy jednak „potrzeba tworzenia trwałych wartości, bycia społecznie użytecznym”. Stwierdza także, iż menedżerowie muszą „chcieć, umieć i lubić oddziaływać na innych ludzi”, przy czym tłumaczy, iż chodzi o wpływ pozytywny, oparty na em-

patii i efektywnym komunikowaniu się, a nie tylko instrumentalnym traktowaniu podwładnych (Kozłowski 2000).

D. Whetten i K. Cameron na podstawie badania 402 wysoko efektywnych menedżerów zidentyfikowali około 60 charakterystyk silnie skorelowanych z ich skutecznością, w tym umiejętności posługiwania się wpływem społecznym, umiejętność doskonalenia innych poprzez kształtowanie odpowiednich zachowań oraz przekazywania swojego autorytetu innym (Wajda 2003).

Na liście najczęściej wymienianych, pożądanых cech i umiejętności każdego lidera, sporządzonej przez K. Obłoja, znalazły się między innymi pewność siebie, asertywność, zdolność do dominacji nad innymi, takt i talenty dyplomatyczne oraz sprawność perswazyjnego mówienia i słuchania (Kostera, Kownacki, Szumski 2002).

Według R. Beckharda, skuteczni liderzy, po pierwsze, zdają sobie sprawę, iż istotą przywództwa jest związek łączący ich z podwładnymi i, po drugie, świadomie sterują dynamiką tego związku. Autor opisuje wielkich przywódców XX wieku (nie tylko ze świata biznesu) tymi oto słowami: „Wiedzą jak wykorzystać władzę w celu zwiększenia efektywności prowadzonych przez nich organizacji oraz osiągnięcia tego, co uznają za dobro ogółu. Posiadają zdolność empatii i „wnikania w myśli” współpracowników oraz innych osób, z którymi mają kontakt.” (Beckhard 1997).

Na szczególną uwagę zasługują także wyniki badań przeprowadzonych w ostatnich latach przez D. Golemana. Badania niemal 500 różnorodnych organizacji i tysięcy liderów wykazały, przede wszystkim, iż mimo, że skuteczni przywódcy znacznie różnią się między sobą pod względem sposobów działania, konkretnych cech i umiejętności, to łączy ich jedna wspólna rzecz: wysoki poziom inteligencji emocjonalnej (EI). Na podstawie porównania wybitnych liderów z przeciętnymi menedżerami najwyższego szczebla, stwierdzono, iż około 85% różnic w ich profilach wiązało się z kompetencjami związanymi z inteligencją emocjonalną, a nie ze zdolnościami intelektualnymi, technicznymi czy fachową wiedzą (Goleman, Boyatzis, McKee 2002; Goleman 2001). Na podstawie wyników badań stworzono listę kluczowych kompetencji lidera z obszaru EI, w skład której wchodzi 4 grupy: samoświadomość, samokontrola, świadomość społeczna i zarządzanie relacjami. W obszarze świadomości społecznej znajduje się, związana z wywieraniem wpływu, skuteczność polityczna oraz umiejętność dostrzegania powiązań społecznych i kluczowych relacji władzy. Do kompetencji składających się na zarządzanie relacjami należą między innymi: zdolność do inspirowania i popychania ludzi do działania przy pomocy wizji i wspólnej misji oraz wywieranie wpływu na innych. Ta ostatnia podgrupa oznacza „umiejętność zarówno znalezie-

nia odpowiedniego podejścia do konkretnej osoby, jak i uzyskania wsparcia liczących się ludzi oraz budowy sieci poparcia dla określonej inicjatywy”, przy czym „liderzy skuteczni w wywieraniu wpływu są przekonujący i zaangażowani.” (Goleman, Boyatzis, McKee 2002).

4. Umiejętność wywierania wpływu polskich menedżerów w opinii ich podwładnych – studium empiryczne

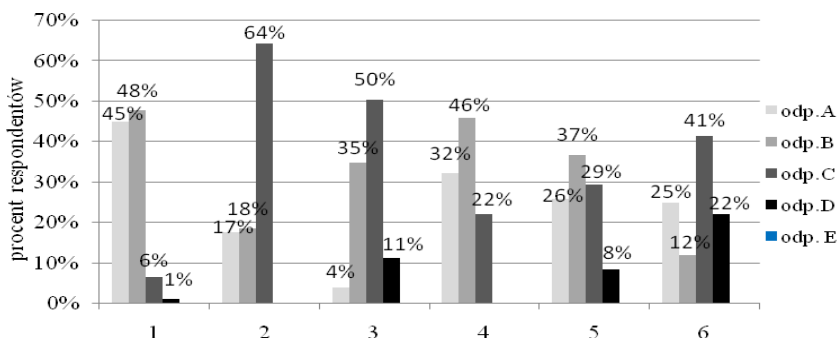
Przedmiot, cel i metoda badawcza. Przedmiotem badania przedstawionego w niniejszym artykule był poziom umiejętności polskich menedżerów w zakresie wywierania wpływu, jej cechy i uwarunkowania. Badana była nie tyle sama umiejętność, co jej percepcja i ocena, dokonana przez podwładnych. Próbowano, przede wszystkim, odpowiedzieć na pytania: Czy i na co kierownicy potrafią skutecznie wpływać? W jaki sposób to robią i z jakich źródeł władzy korzystają? Jakie są cechy osobowe kierowników oraz relacje łączące ich z podwładnymi i czy wykazują one związek z poziomem umiejętności wywierania wpływu?

Techniką badawczą wykorzystaną w niniejszej pracy było anonimowe badanie ankietowe. Elektroniczny kwestionariusz ankiety został umieszczony na stronie internetowej „Moje-Ankiety.pl” w 2009 roku, a prośba o wzięcie udziału w ankiecie (zawierająca zastrzeżenie, iż jest ona skierowana do osób pełnoletnich, zatrudnionych w Polsce i posiadających przełożonego) – na kilku największych polskich forach internetowych. Kwestionariusz ankiety składał się z 30 pytań. W dalszej części artykułu przedstawione zostaną najważniejsze i najciekawsze wyniki i wnioski płynące z badania.

Charakterystyka grupy badanej. W przeprowadzonym za pośrednictwem Internetu badaniu udział wzięło 109 osób, w tym 52 kobiety i 57 mężczyzn. Zdecydowana większość respondentów to ludzie młodzi - 61% z nich należało, w momencie badania, do przedziału wiekowego 26-35 lat. Liczni byli również przedstawiciele grup wiekowych 36-45 lat (13%) i poniżej 25 roku życia (22%). Wykształcenie wyższe posiadało 65% ankietowanych, 25% - niepełne wyższe (licencjat) a 10% - średnie. Około połowa respondentów zatrudniona była wówczas w przedsiębiorstwach i instytucjach dużych, czyli zatrudniających powyżej 250 osób. Ponad jedna trzecia to pracownicy firm średnich (zatrudniających 50-249 osób). Pracownicy małych i „mikro” przedsiębiorstw stanowili łącznie prawie 15% badanych. Przełożonym 76 osób był mężczyzna, zaś 33 – kobieta.

4.1. Umiejętność wywierania wpływu menedżerów w świetle wyników badań

Najpierw respondentom zadano wprost pytanie, czy uważają swojego przełożonego za dobrego przywódcę, przy czym nie pozwalało ono na dowolną interpretację terminu „przywódcą”. Zawierało wyjaśnienie, że „dobry przywódca potrafi między innymi inspirować podwładnych, wzbudzać ich zaangażowanie w osiąganie celów firmy, skutecznie motywować do pracy i kierować podległym zespołem”. Na tak zadane pytanie średnio co czwarty pracownik udzielił odpowiedzi „zdecydowanie tak”. (rys. 1; pyt. 5). Następnie zapytano ankietowanych, czy i na co potrafi wpływać ich zwierzchnik. Wyniki wskazują, że wpływ o wysokiej efektywności (na postawy rozumiane jako suma procesów poznawczych, emocji i zachowań) potrafi wywierać ok. 37% menedżerów. Ponad 40% z nich stosuje głównie wpływ mało efektywny, modyfikując jedynie zachowania pracowników (rys. 1; pyt. 6).



LEGENDA: (cyfry 1-5: kolejne, wybrane pytania; litery A-D: możliwe warianty odpowiedzi)

- Wykonuję polecenia przełożonego: A. zawsze, B. prawie zawsze, C. często, D. rzadko, E. nigdy
- Gdy wykonuję polecenia przełożonego zazwyczaj: A. czuję wewnętrzny opór przed jego wypełnieniem, B. czuję zapał i entuzjazm, C. raczej nic nie czuję, po prostu wykonuję zadanie
- Umiejętności menedżera w zakresie perswazji: A. wysokie, B. średnie, C. niskie, D. brak
- Środki wywierania wpływu przez menedżera: A. przewaga surowych, B. przewaga łagodnych, C. równowaga środków surowych i łagodnych
- Uważam przełożonego za skutecznego przywódcę: A. zdecydowanie tak, B. raczej tak, C. raczej nie, D. zdecydowanie nie
- Przełożony potrafi wpływać przede wszystkim na: A. zachowania i postawy pracowników B. postawy pracowników C. zachowania pracowników D. nie potrafi wpływać ani na zachowania ani na postawy

Źródło: badania własne autora.

Rys. 1. Wybrane wyniki badania

Na pytanie dotyczące tego, czy ankietowani wykonują polecenia wydawane im przez przełożonego, 93% badanych udzieliło odpowiedzi „zawsze” lub „prawie zawsze” (rys. 1; pyt.1). Jedyne 18% badanych wypełnia polecenia z entuzjazmem i zapałem (rys. 1; pyt. 2), a u 17% wywołują one zdecydowanie negatywne uczucia – odczuwają oni opór przed ich wykonaniem.

Zdaniem 61% ankietowanych, ich zwierzchników charakteryzuje niezdolność i niewielka zdolność do skutecznej perswazji (rys. 1; pyt. 3). Jedyne czterech pracowników na stu oceniło ją jako wysoką, a nieco ponad jedna trzecia badanych - jako średnią. Należy zaznaczyć, iż termin „perswazja” nie został użyty w pytaniu – zastąpiono go sformułowaniem „zadziwiająca łatwość przekonywania innych do swoich racji i pomysłów”.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, iż dla największej grupy przełożonych (46%) charakterystyczne jest stosowanie przede wszystkim łagodnych środków wpływu (rys. 1; pyt. 4), między innymi nagród, perswazji, negocjacji, logicznej argumentacji i szukania kompromisu. Wpływ, za pomocą głównie środków surowych, takich jak kary, sankcje, środki przymusu i ciągłe kontrolowanie, wywierany jest, w ocenie respondentów, przez 32% menedżerów. Natomiast 22% z nich stosuje, w takim samym stopniu środki łagodne, co surowe. Interesujący jest fakt, iż na zjawisko to nie ma wpływu to, jakiej płci jest przełożony.

Do zbadania, jakimi technikami wpływu najczęściej posługują się polscy menedżerowie, wykorzystano listę dziesięciu podstawowych taktyk, najczęściej stosowanych w organizacjach, sporządzoną przez B. Kożusznik (Kożusznik 2005). Respondenci proszeni byli o uszeregowanie ich od najczęściej do najrzadziej stosowanych. W świetle otrzymanych wyników (Tabela 1), można stwierdzić, iż najczęściej stosowanymi przez polskich menedżerów technikami perswazji, rozumianej jako przekonywanie do swoich opinii i pomysłów, są asertywne komunikowanie, logiczna argumentacja i inspirowanie. Zjawisko to jest pozytywne tym bardziej, iż techniki powszechnie uważane za nieetyczne i szkodliwe zajęły niskie i najniższe miejsca w rankingu.

Tabela 1. Techniki wpływu stosowane przez polskich menedżerów – wyniki badań.

Sposób perswazji / Technika wpływu	Procent wskazań
po prostu zdecydowanie mówi czego chce lub co proponuje	26%
stosuje logiczną argumentację, przedstawia dane/informacje świadczące o tym, że pomysł jest dobry	24%
próbuję przedstawić pomysł w jak najbardziej atrakcyjny sposób i rozbudzić entuzjazm i pozytywne nastawienie do niego	17%
szuka poparcia bezpośrednio u osób na szczycie hierarchii firmy	10%

cd. Tabeli 1.

grozi zastosowaniem sankcji w razie odmowy poparcia jego pomysłu	8%
szuka koalicjantów, czyli osób którym może zależeć na wprowadzeniu w życie jego pomysłu	7%
próbuje zyskać aprobatę wkradając się w łaski danej osoby, np. stosując pochwały i pochlebstwa	4%
proponuje innym korzyści w zamian za poparcie jego pomysłu	3%

Źródło: badania własne autora.

Przedstawione zostały tylko niektóre z uzyskanych w badaniu wyników. Mimo to, już w ich obszarze można zauważyć pewne prawidłowości, między innymi:

- Menedżerowie wywierający bardziej efektywny wpływ, czyli modyfikujący nie tylko zachowania pracowników, ale także ich postawy, wykorzystują głównie łagodne środki wpływu. Tylko 10% tej grupy używa częściej środków surowych niż łagodnych. Natomiast menedżerowie, których charakteryzuje mniejsza efektywność wpływu (modyfikacja zachowań lub brak skutku), aż w 46% przypadków stosują głównie techniki surowe.
- Wyniki badania wskazują, iż największe prawdopodobieństwo uzyskania uległości (posłuszeństwa), czyli wykonania polecenia przez podwładnego, zapewnia strategia równoważąca surowe i łagodne środki wpływu ($p > 0,61$). W przypadku przewagi tych pierwszych, prawdopodobieństwo to wynosi co najmniej 40%, a drugich – 36%.
- Spośród osób stosujących się do poleceń przełożonego zawsze lub prawie zawsze, 63% oceniło jego zdolności przywódcze jako bardzo wysokie i wysokie, a 47% - jako niskie lub bardzo niskie (8%).
- Przełożonym ok. 90% osób, odczuwających opór i negatywne emocje w związku z koniecznością zastosowania się do jego polecenia, jest menedżer nie potrafiący skutecznie wpływać ani na postawy, ani na zachowanie pracowników. W przypadku osób odczuwających w tej sytuacji zapał i entuzjizm, odsetek ten wynosi 40%.
- Ośmiu na dziesięciu kierowników ocenianych nisko i bardzo nisko pod względem umiejętności przywódczych, to osoby potrafiące wpływać co najwyżej na zachowania pracowników, a najczęściej nie posiadające nawet tej umiejętności.
- Tylko co dwudziesty pracownik podlegający menedżerowi stosującemu głównie surowe środki wpływu, wykonuje jego polecenia z entuzjazmem i zapałem. Natomiast w przypadku przewagi środków łagodnych, już co trzeci podwładny odczuwa te pozytywne emocje. Widoczny jest tu także związek między tymi

odczuciami, a darzeniem przełożonego szacunkiem i sympatią wobec przełożonego, które okazały się silnie ze sobą skorelowane. Innymi słowy, im większy szacunek i sympatia wobec zwierzchnika, tym chętniej i z większym zapałem są wykonywane jego polecenia.

5. Podsumowanie i wnioski

Nie istnieje jedna cecha przywódcza ani ich zestaw, który zapewniałby sukces w każdej sytuacji. Wydaje się jednak, iż umiejętność zamierzonego i celowego wywierania wpływu na ludzi, jest jedną z kluczowych umiejętności skutecznego menedżera–lidera, z dwóch względów. Po pierwsze dlatego, iż wywieranie wpływu jest nieodłącznym procesem (jeśli nie istotą) przywództwa, o czym świadczą liczne prace wybitnych teoretyków zajmujących się tym fenomenem. Po drugie, z tego powodu, iż związek między umiejętnością wpływania na ludzkie zachowania, postawy, emocje, systemy wartości, czy cele a skutecznością lidera, został potwierdzony w wielu badaniach empirycznych.

Oczywiście, aby taki wpływ mógł odnieść pożądany skutek w postaci mobilizacji i zaangażowania pracowników w osiąganie celów i urzeczywistnianie wizji przedstawianej przez lidera, musi być spełniony szereg innych warunków. Najczęściej wymienia się wśród nich takie inne cechy przywódcy, jak poszanowanie godności podwładnych, empatię, uczciwość i bycie wzorem do naśladowania. Warunkiem koniecznym jest także konstruktywny charakter tego wpływu i brak manipulacji, której wyznacznikami są między innymi ukryte intencje i działania, wykorzystywanie ludzi do własnych celów i zysk manipulatora kosztem osoby manipulowanej oraz przedmiotowe traktowanie ludzi i instrumentalne posługiwanie się ludzkimi postawami, emocjami, potrzebami, wartościami i zasadami.

Piśmiennictwo

1. Armstrong M., 2000. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
2. Bass B. M., Bass R., 2008. *The Bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications*. Free Press, New York.
3. Bass B. M., 1981. *Stogdill's Handbook of Leadership*. Free Press, New York.
4. Beckhard R., 1997. *O przyszłych liderach*. (w:) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.). *Lider przyszłości*. Business Press, Warszawa.

5. Ciuk S., 2008. *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*. (w:) M. Kostera (red.). Nowe kierunki w zarządzaniu. Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
6. *Dictionary of Personnel Management*, 1988. Peter Collin Publishing, Teddington.
7. Drucker P. F., 1994. *Menedżer skuteczny*. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Kraków.
8. Drucker P. F., 1997. *Przedmowa: zbyt wielu generałów uszło z życiem*. (w:) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.). Lider przyszłości. Business Press, Warszawa.
9. Drucker P. F., 2000. *Zarządzanie w XXI wieku*. MUZA SA, Warszawa.
10. *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, 1981, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
11. Goffee R., Jones G., 2001. *Why Should Anyone Be Led by You?* (w:) D. Goleman, T. H. Davenport, J. C. Beck (eds.). Harvard business review on what makes a leader. Goleman Harvard Business School Publishing, Boston.
12. Goleman D., 1997. *Inteligencja emocjonalna*. Media Rodzina, Poznań.
13. Goleman D., 2001. *What makes a leader?* (w:) D. Goleman, T. H. Davenport, J. C. Beck (eds.). Harvard business review on what makes a leader. Goleman Harvard Business School Publishing, Boston.
14. Goleman D., Boyatzis R., McKee A., 2002. *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*. Jacek Santorski – Wydawnictwa Biznesowe, Wrocław-Warszawa.
15. Griffin R. W., 2004. *Podstawy zarządzania organizacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
16. Helgesen S., 1997. *Przywództwo oddolne*. (w:) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.). Lider przyszłości. Business Press, Warszawa.
17. Johanssen H., Page G.T., 1986. *International Dictionary of Management*. Kogan Page, London.
18. Kostera M., Kownacki S., Szumski A., 2002. *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*. (w:) A. K. Koźmiński., W. Piotrowski (red.). Zarządzanie. Teoria i Praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
19. Kotter J.P., 1988. *The Leadership Factor*. Free Press, New York.
20. Koźmiński A. K., 2002. *Zarządzanie*. (w:) A. K. Koźmiński., W. Piotrowski (red.). Zarządzanie. Teoria i Praktyka. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
21. Kożusznik B., 2005. *Wpływ społeczny w organizacji*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
22. Listwan T., 1993. *Kształtowanie kadry menedżerskiej firmy*. Wydawnictwo „Mimex”, Wrocław.
23. Pocztowski A., 2007. *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy - metody*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
24. Pondy L. R., 1978. *Leadership is a language game*. (w:) M. W. McCall, M. M. Lombardo (eds.). Where else can we go? Duke University Press, Durham NC.
25. Schein E. H., 1997. *Przywództwo a kultura organizacji*. (w:) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.). Lider przyszłości. Business Press, Warszawa.

26. Wajda A., 2003. *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*. Difin, Warszawa.
27. Wilhelm W., 1997. *Uczyć się od przywódców przeszłości*. (w:) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (eds.). *Lider przyszłości*. Business Press, Warszawa.
28. Work J. W., 1997. *Kierowanie zróżnicowaną kadrą pracowniczą*. (w:) F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (eds.). *Lider przyszłości*. Business Press, Warszawa.