

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 Bartosz, 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 profesjonalści 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

Barbara Kożusznik

Uniwersytet Śląski w Katowicach

ELASTYCZNOŚĆ WPLYWU W ZESPOLE PRACOWNICZYM

Streszczenie: nowe wyzwania wobec zarządzania i przywództwa często formułuje się w postaci postulatów – wykorzystajmy maksymalnie potencjał wszystkich uczestników organizacji, dajmy im okazję do zaistnienia, dajmy im przestrzeń, aby się mogli wykazać. Jak wynika z badań i obserwacji, menedżerowie mają ograniczone możliwości, jeśli chodzi o elastyczne i efektywne „przełączanie się” z zachowania autokratycznego na zachowanie delegujące wpływ. Rozwiązaniem może być deinfluencyzacja – świadoma regulacja własnego wpływu – świadome zwiększanie, osłabianie, redukcja, a nawet całkowite pozbywanie się wpływu, kiedy wpływ innych osób lub całych grup jest bardziej adekwatny do wymagań sytuacji.

Słowa kluczowe: wpływ, elastyczność, zespół, deinfluencyzacja.

1. Wstęp

Nowe wyzwania wobec zarządzania i przywództwa często formułuje się w postaci postulatów – wykorzystajmy maksymalnie potencjał wszystkich uczestników organizacji, dajmy im okazję do zaistnienia, dajmy im przestrzeń, aby się mogli wykazać. Apelujemy do kierowników, aby posługując się elastycznie różnymi taktykami wpływu i stylami kierowania, wydobywali to, co najlepsze w zespole i w jego członkach. Okazuje się jednak, jak wynika z badań i obserwacji, że menedżerowie mają ograniczone możliwości, jeśli chodzi o elastyczne „przełączanie się” z jednego sposobu zachowania na inny. Dlatego też proponuję inny sposób zachowania – deinfluencyzację, czyli elastyczne regulowanie własnego wpływu przez jego świadome osłabianie lub redukowanie, ewentualnie zwiększanie. Koncepcja deinfluencyzacji opiera się na racjonalnym pozbywaniu się wpływu przy pełnej akceptacji i świadomości znaczenia wpływu wszystkich elementów zespołu. Sądzę, że bez świadomego osłabiania własnego wpływu nie jest możliwe wykorzystanie pełnego potencjału zespołu. Nie jest to możliwe, gdy wywierany jest wpływ ograniczający, osłabiający lub zmniejszający pole manewru i działania innych.

2. Naturalny charakter różnych wpływów w zespole

W zespole odbywa się rodzaj gry, w której o wpływ „walczą” poszczególni członkowie zespołu odpowiedzialni za:

- utrzymanie integracji i odróżnienie zespołu od „reszty” organizacji. Największą odpowiedzialność w tym zakresie ponosi kierownik zespołu – powołany formalnie, a funkcję spełnianą przez niego można nazwać funkcją „graniczną”, odpowiedzialną głównie za wyodrębnienie organizacyjne i specjalizację zadaniową zespołu;
- wzbudzenie dynamizmów grupowych i potencjału rozwojowego zespołu. Odpowiedzialność ponoszą tu nieformalne procesy w grupie, które można określić jako funkcje dynamiczne;
- sensowność działań zespołowych wraz z określeniem zadań i nagród. Dzięki pragnieniu podmiotowości i autonomii w pracy przez poszczególnych pracowników to właśnie oni są najbardziej – z natury rzeczy – za nie odpowiedzialni (zob. [Sundstrom i in. 1990]).

Poszczególni członkowie zespołu, jego kierownik, także grupa jako całość, odpowiedzialni za różne aspekty działania zespołu, generują też różne wpływy i siły, które mają pomóc we właściwym przebiegu procesów zespołowych. Jeżeli zespół nie spełnia któregoś rodzaju wymagań, może dojść do sytuacji, że w ogóle przestanie istnieć. Wskutek rozmycia granic i stopienia się z innym zespołem, także wskutek zaniku procesów grupowych dynamizujących grupę, może wystąpić niemożność rozwiązania jakiegokolwiek trudnej sytuacji, brak zaś poczucia sensowności działań zespołu dla całości organizacji spowoduje wyłączenie pracowników ze współczesnego aktywnego działania.

Wymienione funkcje pozostają w ciągłych relacjach, wzajemnie na siebie wpływają i są od siebie zależne. Na przykład wymagania organizacji w zakresie wykonania zadań wpływają na ustalenie granic i przedziałów między zespołem i „resztą” organizacji w celu wyspecjalizowania działań i wyraźniejszego wyodrębnienia itp.

Zgodnie z koncepcją K. Lewina [1952] władza rozumiana jako możliwość wpływania jednej osoby (grupy) na inną może być zlokalizowana bądź przy osobie kierownika, bądź przy grupie podwładnych, bądź przy jednostce. Kierownik ma przede wszystkim władzę formalną, grupa opiera swą władzę na własnych normach i spójności grupy oraz innych czynnikach znaczących dla członków zespołu, jednostka zaś może sięgać do wielu źródeł indywidualnego wpływu.

Podstawą współczesnego podejścia (interakcyjnego i sytuacyjnego) do efektywnego kierowania [Magnusson, Endler 1977; Hollander 1979; Fiedler i in. 1976] jest zjawisko przemieszczania się władzy w zespole zależnie od sytuacji organizacyjnych. Oznacza to, że bez względu na to, jak bardzo kierownik stara się podkreślić swoją rolę, swoje znaczenie i wpływ, to na przykład w sytuacji konfliktu interpersonalnego między członkami zespołu nie on jest władny tego konfliktu rozwiązywać, gdyż nie lubiący się ludzie jedynie sami mogą zmienić stosunek do siebie. Jeśli

ludzie boją się zmiany, to tylko sami są w stanie pokonać opór – mogą być oczywiście zmuszeni do pracy z nielubianym „panem Kowalskim” lub w „niezrozumiałej” strukturze projektowej, ale taka sytuacja prowadzi po dłuższym czasie, jak wynika z obserwacji i badań, do pogarszania się efektywności.

Błędy kierowania wynikają więc przeważnie z nieadekwatnego odczytywania źródła władzy w danej sytuacji.

Gra o wpływy w zespole, gra o to, który element w danym momencie powinien „władać” czy „zadziałać”, jest zjawiskiem naturalnym, natomiast w organizacji próbuje się „ujarzmiać” wszelkie nieprzewidziane skutki tej naturalnej gry. To tradycyjne podejście polega na podkreślaniu wagi wpływów kierowniczych, przywiązywaniu, np. do taktyk wpływu kierowniczego, specjalnego znaczenia. Naturalna gra o wpływy w zespole – jako zjawisko naturalne i spontaniczne – powinna zostać przede wszystkim zaakceptowana, a następnie świadomie uregulowana w celu wykorzystania wszystkich wartościowych wpływów tkwiących w zespole – wpływu kierowniczego, zespołowego, indywidualnego.

3. Trudność elastycznego „przełączania” taktyki wpływu

Prawie każdy badacz lub teoretyk analizujący problem efektywnego kierowania zadawał sobie pytanie, do jakiego stopnia przywódca powinien dzielić się swoim wpływem i władzą z podwładnymi w procesie podejmowania decyzji w celu wykorzystania pełnego potencjału zespołu. Rzadziej badacze zadawali sobie pytanie, na ile przywódca czy menedżer potrafi się tym wpływem podzielić ze względu na stosowany styl kierowania, na który składają się różne ulubione przez niego i nawykowe taktyki wpływu.

Tabela 1 ukazuje wyróżniane poziomy i rodzaje wpływu w odniesieniu do wymiaru partycypacji.

Tabela 1. Poziomy dzielenia się władzą z podwładnymi w różnych koncepcjach kierowania

Grupa badaczy	Poziom partycypacji
Lewin i in.	autokratyczny; demokratyczny; Laissez-Faire
Harbison i Myers	autokratyczny; paternalistyczny; konsultatywny; partycypacyjny
Bass (1965)	dyrektywny; manipulacyjny; konsultatywny; partycypacyjny; delegujący
Likert (1965)	despotyczny; paternalistyczny; konsultatywny; demokratyczny
Tannenbaum i Schmidt	kontrola przywódcy; wspólna kontrola; kontrola grupy
Hersey i Blanchard	rozkazywanie; sprzedawanie; partycypacja; delegowanie
Vroom	przywódca decyduje; konsultuje; dzieli wpływ; deleguje
Argyris i Schon	model 1, model 2

Źródło: opracowanie własne.

Badacze i teoretycy nadal próbują dokładnie określić, jaki jest odpowiedni styl kierowania w stosunku do wymagań sytuacyjnych, i prawie wszystkie współczesne podejścia zmierzają do modelu relatywnego, w którym podaje się, że efektywność zależy od zadania, podwładnych i innych czynników historycznych lub środowiskowych.

Schein wysnuwa jeden wniosek: nie ma dowodu na to, że jakikolwiek wyróżniony styl kierowania jest najlepszy. Należy więc zachęcać kierowników do stosowania różnych stylów kierowania opartych na różnych taktykach wpływu zależnie od wymagań sytuacji [Schein 1988]. Niektórzy badacze, na przykład Fiedler [1967], uważają, że nie należy żądać zmiany od człowieka, ale wykorzystać ludzi o określonych właściwościach odpowiednio do wymagań określonych sytuacji (np. osoba stosująca twarde taktyki wpływu, np. autokrata, dobrze sprawdzi się w sytuacji o dużym stopniu niejasności i przy braku akceptacji ze strony podwładnych).

Przy analizie modelu Vrooma najważniejszym zagadnieniem staje się to, czy w rzeczywistości przywódca potrafią elastycznie zmieniać swoje zachowanie zgodnie z założonymi alternatywami. Vroom [1960], a także Vroom i Yetton [1973] opierają się bowiem na tym, że po pierwsze, 500 menedżerów z 11 różnych krajów potwierdziło, że są elastyczni w swoim działaniu i potrafią zmieniać swoje zachowanie, po drugie, menedżerowie wskazali, co zrobiliby w odniesieniu do rozwiązywania standardowych problemów. Opierając się na tych danych, Vroom twierdzi, że menedżerowie sami deklarują, iż zmieniają swój styl kierowania zgodnie z wymaganiami sytuacji. Vroom opracował program treningowy, ale w odniesieniu do problemu dostosowywania wymiaru autokratycznego – aż do delegowania, nie jest do końca jasne, czy chodzi w tym programie o zmianę postawy, co sugerowałoby, że każda jednostka jest mniej lub bardziej „partycypacyjna”, czy też chodzi o czysto behawioralne wymiary, co z kolei sugerowałoby, że każda jednostka jest zdolna do zmiany zachowania od autokratycznego do delegującego uprawnienia.

Argyris [1975; 1976; 2010] zauważył, że zgodność między postawą a zachowaniem stanowi tutaj najważniejszą sprawę. Jeśli zasadniczo „autokratyczna” osoba uczy się, jak zachowywać się partycypacyjnie (lecz bez zmiany leżących u podstawy wartości i postaw), to nie wiadomo, czy podwładni zareagują pozytywnie na jej zachowanie, czy też wyczują niezgodność i zachowają się jeszcze bardziej negatywnie, niż gdyby mieli do czynienia ze „szczerym” autokratą. Jeśli umiejętność elastycznego zachowania jest ważną cechą przywódcy, to należy w sposób realistyczny zająć się jej uczeniem. Dlatego też potrzebna jest koncepcja dotycząca świadomego regulowania własnego wpływu, która może ułatwić opanowywanie nowych form zachowania, dając równocześnie okazję do poznawania samego siebie i otwarcia się na potrzeby innych. Ch. Argyris przyjął założenie [1975; 1976], że zarówno menedżerowie, jak i podwładni powinni zachowywać się w sposób bardziej dojrzały psychologicznie, opierając się na uczeniu się tzw. podwójnej pętli (*double-loop learning*), zakładającym ujawnianie prawdziwych uczuć, prawdziwą konfrontację z poglądami i uczuciami innych, akceptację innych.

W zapisach wideo zachowań kierowniczych [Argyris, Schon 1978; Argyris 2010] widać wyraźnie, że zachowanie kierowników w czasie rozwiązywania problemów organizacyjnych nie tylko nie jest konfrontacyjne i ukierunkowane na rzeczywiste uczenie się, ale również sprzeczne z ich wewnętrznymi odczuciami. Podwładni często obserwują tę niespójność u swoich przełożonych, ale „grają te same role” i rzadko ujawniają prawdziwe uczucia i rzadko konfrontują je z innymi ludźmi w pracy. Doprowadza to do tego, że zarówno przełożeni, jak i podwładni muszą odgadywać uczucia innych i manipulować sytuacją, aby osiągnąć swoje cele. Menedżerowie i przywódcy uczestniczą ostatnio w rozmaitych szkoleniach, treningach, programach itp., między innymi poświęconych temu, jak stać się bardziej partycypacyjnymi, lecz potem okazuje się, że podwładni nie reagują na ich rzekomo nowe podejście i zachowanie. Prawda jest taka, że przywódca w wyniku szkolenia może zmienić jedynie uznawaną teorię, a nie rzeczywiste zachowanie w danej sytuacji. E. Schein [1988] twierdzi, że jeżeli zachowanie zgodne z modelem I jest autokratyczne, to przywódcy są kulturowo niezdolni do zachowań partycypacyjnych w realnym sensie tego pojęcia, nawet jeżeli „wyznają” partycypację jako preferowany styl kierowania i wierzą w nią. Partycypacja wymaga bowiem pewnego poziomu otwartości na ludzkie uczucia i na swoje własne uczucia, i właśnie tę otwartość tak trudno przywódcom w organizacji osiągnąć.

Świadoma regulacja wpływu – jego zwiększanie, redukcja lub też całkowite pozbycie się wpływu odpowiednio do wymagań sytuacji w zakresie adekwatnego rodzaju wpływu warunkuje prawidłowe i pełne wykorzystanie wpływu przez powstrzymanie się od zmuszenia pracowników do czegoś, przekonywania ich do określonych zachowań.

Jeśli rzeczywiście człowiek jest w równym stopniu konformistą i jednostką niezależną, poszukującą swobody – także w organizacji, a ujawnienie jednej bądź drugiej „orientacji” zależy od sytuacji, to można przyjąć, że zjawisko świadomego regulowania wpływu stanowi naturalny pomost ułatwiający jednostce manewrowanie między wyborem opcji podporządkowania i opcji niezależności.

4. Deinfluencyzacja a realia zarządzania

Punktem wyjścia do koncepcji deinfluencyzacji – świadomego regulowania wpływu, jest przyjęte założenie, że ludzie różnią się umiejętnością regulowania własnego wpływu, czyli umiejętnością wzmacniania, redukowania bądź powstrzymywania własnego wpływu, czyli stopniem, do którego dopuszczają innych ludzi (bądź grupy ludzi) do wywierania przez nich wpływu, który w danej sytuacji uważają za bardziej adekwatny do wymagań sytuacji aniżeli wpływ własny [Kozusznik 2005; 2006; 2010].

Umiejętność ta jest niezwykle ważna, gdyż umożliwia pełne wykorzystanie wszystkich możliwych źródeł wpływu w zespole i w organizacji. Idea urzeczywistnienia w ten sposób podmiotowości zespołu zakłada, że efektywność zespołu po-

strzeżę się szeroko przez miary produktywności, żywotności, możliwości rozwoju członków, co wymaga wykorzystania aktywnej roli ze strony wszystkich uczestników organizacji, nie tylko wykorzystywania wpływów kierowniczych. Jednakże bariera posiadanej władzy dla wywierania wpływu kierowniczego blokuje dopuszczenie do wpływania wszystkich elementów zespołów i organizacji. Koncepcja deinfluentyzacji jest oparta na zjawisku naturalnego charakteru różnych wpływów w zespole i założeniu, że mechanizmy konformizmu i poszukiwania niezależności są w zespole mechanizmami równoważnymi. Dotyczy ona świadomego pozbywania się wpływu – szczególnie przez kierownika – odpowiednio do wymagań sytuacyjnych. Odgrywa to fundamentalną rolę w efektywnym kierowaniu, w procesach partycypacji i promowaniu pełnego wykorzystania ludzkiego kapitału w organizacji, gdyż umożliwia efektywne wykorzystanie działania każdego elementu zespołu pracowniczego, wspierając przez to jego efektywność. Deinfluentyzacja oznacza w praktyce: powstrzymywanie się w określonych sytuacjach przez kierownika, a w innych sytuacjach przez pozostałe części zespołu pracowniczego (całą grupę i każdego indywidualnego pracownika) od tego, aby na siłę forsować własne zdanie, powstrzymywanie się od przekonywania kogoś do zrobienia czegoś, zmuszania kogoś do działania itp. Świadome postępowanie w myśl takich zasad zmienia mentalność kierownika, który zaczyna sobie zdawać sprawę, jak wiele można zrobić w organizacji bez bezpośredniego wpływu osoby kierującej. Należy jednak pamiętać, że kierownik w każdej sytuacji ponosi odpowiedzialność za to, co się dzieje w jego zespole, stąd jego skłonność do ostrożności i „trzymania” wpływu, aby nie stracić kontroli nad tym, co się dzieje w zespole. Niemniej jednak ciągle „trzymanie” wpływu nie daje możliwości pełnego wykorzystania i „wolnej przestrzeni” dla pozostałych w zespole elementów – twórczego rozwiązywania problemów przez grupę, ujawnienia efektu synergii w pracy zespołu, ujawnienia indywidualnych talentów i umiejętności poszczególnych członków zespołu.

Zebrane jak dotąd wyniki świadczą o tym, że deinfluentyzacja to właściwość, która powinna należeć do repertuaru zachowań współczesnych kierowników, aby mogli sprostać wyzwaniom procesów gospodarowania we współczesnym świecie [Kozusznik 2005; 2006; 2010]. Co prawda wyniki badań świadczą o tym, że wśród polskich menedżerów dominuje styl autokratyczny w kierowaniu, lecz zgodnie z wynikami badań [Adamiec, Kozusznik 2000; Witkowski 2004; 2010; Nosal 2010] potwierdza się równocześnie słuszność założeń tzw. sytuacyjnych koncepcji kierowania, w myśl których style kierowania odpowiadają na „zapotrzebowanie” sytuacji. Witkowski [2004] stwierdził, że w obecnej sytuacji gospodarczej naszego kraju sprawdzają się „autokratyczni gracze”, a ich zachowania wydają się skuteczne, gdyż obecna sytuacja gospodarowania w Polsce potwierdza optymalność zachowań autokratycznych, a nawet je wymusza (np. wg koncepcji Fiedlera istnieją tzw. niekorzystne warunki kierowania – niepewność zadań, słaba akceptacja społeczna, krótki czas na podejmowanie decyzji).

Obecna sytuacja nie zachęca polskich menedżerów do opanowywania nowych zachowań dopuszczających podwładnych do współdecydowania, bo z jednej strony byłoby to mało efektywne (zabiera czas, prowadzi do konfliktów itp.), z drugiej zaś strony – sami menedżerowie świadomi własnej skuteczności mogą prowadzić „grę” społeczną i gospodarczą, która podtrzymuje niepewność tak, aby sami mogli jej jak najdłużej służyć.

Powyższe niewesołe wnioski mogą być ewentualnie złagodzone przypuszczeniem, że na to, co nazywamy „stylem autokratycznym”, składają się różne taktyki wpływu. Z moich badań wynika, że polscy menedżerowie stosują obecnie więcej taktyk wpływu, które zaliczyć można do tzw. taktyk łagodnych i „miękkich”. Można więc przypuszczać, że stanowią one istotną „domieszkę” także stylów autokratycznych, które nie są już dzisiaj tak bardzo agresywne, opresyjne itp., i można w związku z tym mieć nadzieję, że stosowane obecnie style autokratyczne złożone z różnych taktyk wpływu nie są już tak „dolegliwe” dla podwładnych. Problem polega jednak też na tym, że ciągle wywieranie wpływu, i to skutecznego, nawet z wykorzystaniem łagodniejszych taktyk wpływu, nadal ma konsekwencje polegające na wstrzymywaniu i zabieraniu miejsca innym, których sprowadzamy do roli wykonawców, tracąc w ten sposób możliwości autentycznego wykorzystania tychże wpływów – pomysłów, koncepcji, rozwiązań, które mogłyby zostać wykorzystane i przynieść konkretne efekty dla organizacji.

Literatura

- Adamiec M., Kożusznik B., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Aktor. Kreator. Inspirator*, Kraków 2000.
- Argyris Ch., *Dangers in applying results from experimental social psychology*, „American Psychologist” 1975, vol. 30(4).
- Argyris Ch., *Increasing leadership effectiveness*, Wiley-Interscience, New York 1976.
- Argyris Ch., *Organizational Traps. Leadership, Culture, Organizational Design*, University Press, Oxford 2010.
- Argyris Ch., Schon D.A., *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Reading: Addison Wesley, Mass 1978.
- Argyris Ch., Schon D.A., *Theory in Practice. Increasing Professional Effectiveness*, Jossey Bass, San Francisco 1974.
- Bass B.M., *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, Harper, New York 1960.
- Bass B.M., *Transformational Leadership: Industry, Military, and Educational Impact*, Erlbaum, New York 1998.
- Bass B.M., Avolio B.J., *Introduction*, [w:] *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*, red. B.M. Bass, B.J. Avolio, Sage, Newbury Park CA 1994.
- Bennis W., Nanus B., *Leaders, Strategies for Taking Charge*, Harper Business, New York 1997.
- Bennis W.G., *Changing Organizations*, McGraw-Hill, New York 1997.
- Fiedler F.E., *A Contingency Model of Leadership Effectiveness*, [w:] *Advances in Experimental Social Psychology*. Vol. 1, red. L. Berkowitz, Academic Press, New York 1964.
- Fiedler F., *A field experiment validating contingency model leadership training*, „Journal of Applied Psychology” 1979, vol. 3.

- Fiedler F.E., *A Theory of Leadership Effectiveness*, New York 1967.
- Fiedler F.E., Chemers M.M. and Mahar L., *Improving Leadership Effectiveness: The Leader Match Concept*, John Wiley and Sons, New York 1976.
- Harbison F., Myers C.A., *Management in the Industrial World*, Mc Graw Hill, New York 1959.
- Hersey P., Blanchard K.H., *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, New York 1977.
- Hollander S., *The Economics of David Ricardo*, Heinemann, London 1979.
- Kożusznik B., *Deinfluencjonowanie i samo-monitorowanie jako regulacja taktów wpływów kobiet i mężczyzn na kierowników*, "Women in Management Review" 2006, vol. 21, 2.
- Kożusznik B., *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1996.
- Kożusznik B., *Work Teams and Organization: Conscious Regulation and Getting rid of Influence*, [w:] *The Business Research Yearbook*, vol. 2, University Press of America, Inc., 1995.
- Kożusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa 2005.
- Kożusznik B., *Zagrożenia wpływu społecznego w organizacji*, [w:] *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, red. B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego 2010.
- Lewin K., *A Dynamic Theory of Personality*, McGraw Hill, New York 1935.
- Lewin K., *Field Theory in Social Science*, Harper and Brothers, New York 1951.
- Lewin K., *Group Decisions and Social Change*, [w:] *Readings in Social Psychology*, red. Th. Newcomb, E.L. Hartley, Holt, New York 1952.
- Likert R., *New Patterns of Management*, New York 1961.
- Magnusson D., *Toward a Psychology of Situation. An Interactional Perspective*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1980.
- Magnusson D., Endler N.S., *Personality at the Crossroads: Current Issues in International Psychology*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, New Jersey 1977.
- Mączyński J., *Partycypacja w podejmowaniu decyzji*, PAN, Warszawa 1996.
- Nosal Cz., *Dinozaury władzy. Destrukcyjne kierowanie organizacjami*, [w:] *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, red. B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak, Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, 2010.
- Schein E., *Organizational Psychology*, Prentice Hall, New York 1988.
- Schein V., *Individual power and political behaviors in organizations: An inadequately explored reality*, "Academy of Management Review" 1977, vol. 2.
- Schein V.E., *A global look at psychological barriers to women's progress in management*, "Journal of Social Issues" 2001, vol. 57, no 4.
- Sundstrom E., DeMeuse K.P., Futrell D., *Work teams: Applications and effectiveness*, "American Psychologist" 1990, nr 45.
- Tannenbaum A., *Organizational Psychology. Handbook of Cross Cultural Psychology*, New York 1975.
- Tannenbaum R., Schmidt W.H., *How to choose a leadership pattern*, "Harvard Business Review" 1955, vol. 63.
- Vroom V., *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*, New York 1960.
- Vroom V., Jago A.C., *On the validity of the Vroom-Yetton model*, "Journal of Applied Psychology" 1978, vol. 12.
- Vroom V., Yetton F.W., *Leadership and Decision Making*, Pittsburgh 1973.
- Yukl G., *Leadership in Organizations*, Englewoods Cliffs Prentice Hall, New York 1989.
- Yukl G., Taber T., *The effective use of managerials' power*, "Personnel" 1983, vol. 3-4.
- Yukl G.A., Falbe C.M., Youn J.Y., *Patterns of influence behavior for manager*, "Group & Organizational Management" 1993, no 18.
- Witkowski S., *Czy sukces zawodowy da się prognozować?*, [w:] *Uwarunkowania sukcesów zawodowych kadry kierowniczej*, red. T. Kupczyk, Wrocław 2006.

- Witkowski S., *Rynek pracy a modyfikacja oczekiwanych kompetencji menedżera*, [w:] *Zastosowania psychologii w zarządzaniu*, red. B. Kożusznik, M. Chrupała-Pniak, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2010.
- Witkowski S.A., *Psychologiczne kompetencje dolnośląskich menedżerów w różnych okresach transformacji*, [w:] *Polskie regiony zachodnie w Unii Europejskiej*, B. Bartkowiak (red.), Wyd. WSHiFM, Zielona Góra 2004.

FLEXIBILITY OF INFLUENCE IN THE WORK TEAM

Summary: New challenges towards management and leadership are often formulated as postulates – let us make the maximal use of the potential of all participants in an organisation, let us give them an opportunity to come into being, let us leave them space to show. According to the research results it is impossible to be so flexible to change one's behavior from autocratic to delegating influence. There are psychological barriers as well as organizational obstacles in flexible use of different influence tactics by managers and leaders. The solution could be deinfluencing – the conscious regulation of one's own influence – conscious strengthening, weakening, reduction or even its utter deprivation when the influence of other persons or whole groups is more corresponding to the requirements of a situation.

Keywords: influence, flexibility, teamwork, deinfluencing.