

Role menedżerów średniego szczebla w budowaniu pozytywnego potencjału organizacji

Wstęp

Analizując literaturę na temat zarządzania można odnieść wrażenie, że we współczesnych organizacjach najważniejsze role do spełnienia mają menedżerowie najwyższych szczebli. Funkcje menedżerów średnich szczebli są często przemilczane, a sami menedżerowie średniego szczebla traktowani jako obciążenie skutecznie działających organizacji. Taki obraz jest w dużej mierze uproszczony. Wyniki badań zaprezentowane w niniejszym artykule wskazują na zadania, w których menedżerowie średniego szczebla pełnią dużo bardziej istotną rolę niż menedżerowie szczebli najwyższych. Celem artykułu jest też określenie szczególnego znaczenia menedżerów średniego szczebla dla kształtowania i zarządzania pozytywnym potencjałem organizacji. W artykule wykorzystano wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w roku 2012 w 73 przedsiębiorstwach. Projekt badawczy pt. *Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce* był realizowany na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika i finansowany przez Narodowe Centrum Nauki, nr NCN, 2011/01/B/HS4/00835.

1. Współczesne role menedżerów

Budowanie i rozwijanie swojego potencjału jest wielkim wyzwaniem współczesnych organizacji. W świecie, w którym wciąż rodzą się nowe pomysły, powstają nowe przedsiębiorstwa, klienci zaskakiwani są innowacyjnymi produktami, jednocześnie wiele przedsiębiorstw walczy o przetrwanie, nowe sposoby funkcjonowania i zarabiania na sobie. Odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się dzieje, można poszukiwać w wielu obszarach, jednak obserwacja tych przedsiębiorstw, którym się udaje, pozwala na wykazanie jednego ważnego czynnika, który wydaje się decydujący dla rozwoju. Mowa tu o menedżerach, którzy posiadają

* Dr, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, WNEiZ UMK, ul. Gagarina 13 A, 87-100 Toruń, kalinska@econ.umk.pl

odpowiednie kompetencje, wiedzę i talenty do budowania potencjału swoich organizacji. Mimo, że wciąż niewiele wiadomo na temat przyczyn, dla których jedne przedsiębiorstwa osiągają wyższy poziom rozwoju pewnych umiejętności niż inne, ta kwestia jest oczywista: kluczową rolę w pielęgnowaniu i kształtowaniu tych kompetencji odgrywiają menedżerowie.

Menedżerowie często bywają źródłem niekończącej się fascynacji, jednak uwaga, jaką przykuwają, bywa trochę wypaczona. Większość publikacji i analiz dotyczy bowiem menedżerów najwyższego szczebla i przywódców całych organizacji. Biografie wielkich przywódców, takich jak: Jack Welch z General Electric, Steve Jobs z Apple czy opisywane w wielu publikacjach historie założycieli znaczących polskich firm, takich jak Dr Irena Eris czy Ingot, pokazują wpływ tych, niewątpliwie, wyjątkowych osób na rozwój organizacji. Na ich tle menedżerowie średniego szczebla pozostają bezimienną masą ludzi, których wkład w życie organizacji jest dużo mniej jednoznaczny. Jednak menedżerów na szycie organizacji jest znacznie mniej niż tych na niższych szczeblach i ci drudzy mają tak samo dużo do powiedzenia o sukcesie lub porażce organizacji.

Istnieje wiele sprzecznych opinii na temat menedżerów średnich szczebli. Po jednej stronie można znaleźć zdania niekorzystne, a jednym z nich jest postrzeganie menedżerów średniego szczebla jako niepotrzebnych kosztów stałych, przyczyniających się do zwiększania biurokracji i spowalniających proces podejmowania decyzji [Stiles, 2000, s. 168]. Powszechna teza głosi, iż zmiany na dużą skalę, których doświadczają organizacje, nie dotyczą żadnej z grup bardziej niż menedżerów średnich szczebli. Restrukturyzacje, outsourcing, downsizing, ponowna koncentracja na kluczowych kompetencjach często wymagają masowych zwolnień – dotyczy to w pierwszej kolejności tego szczebla zarządzania. Inne czynniki jeszcze bardziej przyspieszają ten trend. Menedżerowie średnich szczebli są „wyciskani” przez [Stiles, 2000, s. 168]:

- 1) szybki rozwój technologii informacyjnych, które zastąpiły wiele związanych z przekazywaniem informacji funkcji menedżerów średniego szczebla,
- 2) redukcję tradycyjnych ścieżek karier prowadzącą do obniżenia satysfakcji z pracy i psychologicznego zmniejszenia zaangażowania w pracę,
- 3) szeroko pojętą intensyfikację działań konkurencyjnych.

Istnieją jednak zdania odmienne, mówiące że obraz menedżerów średnich szczebli, będących jedynie ograniczeniem skutecznie działającej organizacji, jest w dużej mierze uproszczony. Jest to bowiem grupa, która pełni istotną rolę koordynacyjną, posiada dużą dozę „pamięci organizacyjnej” i utrzymuje jasny obraz identyfikujący firmę. To sprawia, że menedżerowie średnich szczebli są ważnymi komunikatorami, zarówno w sensie formalnym, jak i symbolicznym, organizacyjnych norm i wartości [Stiles, 2000, s. 169]. Napędzają oni organizację. Mówi się również o tym, że menedżerowie średnich szczebli są beneficjentami zrestrukturyzowanych organizacji. Mają dużo wolności w określaniu organizacji na nowo, w braniu odpowiedzialności za swoje kariery i mogą cieszyć się z korzyści, jakie daje mobilność i łatwe do przeniesienia umiejętności [Osterman, 2008, s. 2].

W powyższym kontekście można postawić następujące pytania: co jest najbardziej istotną rolą współczesnych menedżerów średniego szczebla oraz w jaki sposób współcześni menedżerowie mogą przyczynić się do poprawy wyników przedsiębiorstwa?

2. Strategiczna i relacyjna rola menedżerów średniego szczebla

Nie spotyka się menedżerów, którzy mają na wizytówce tytuł „menedżer średniego szczebla”. Szukając odpowiedzi na pytanie, kim więc jest ta grupa ludzi, w pierwszej kolejności należy odnaleźć różnice pomiędzy menedżerami szczebla średniego a tymi ze szczebla najwyższego. W roku 1950 taką linię podziału zarysował na przykład socjolog C.W. Mills w swojej pionierskiej pracy na temat tzw. „białych kołnierzyków”. Opisał on menedżerów średniego szczebla niestety w dość pogardliwy sposób, jako trybiki w biurokratycznej maszynie, dzierżący zapożyczoną władzę, służący w podejmowaniu decyzji i będący asystentami władzy [Mills, 1956, s. 80]. Można ten komentarz postrzegać jako niepoprawny i niesprawiedliwy, ale sugerował on, iż menedżerowie najwyższego szczebla podejmują decyzje na temat kierunku rozwoju organizacji, podczas gdy menedżerowie średniego szczebla te decyzje interpretują i wykonują.

Kolejny badacz z dziedziny zarządzania J. Kotter przez wiele lat obserwował pracę menedżerów najwyższego szczebla i wskazał „określanie kierunku” jako ich kluczowe działanie [Kotter, 1982, s. 12]. Menedżerowie najwyższego szczebla określają strategię organizacji: na jakie rynki wejść, z kim się połączyć, ile zainwestować, jaką technologię za-

stosować. Menedżerowie szczebla średniego nie określają kierunku, ale go wprowadzają w życie. Należy tu jednak wspomnieć, iż współcześnie zmienia się podejście do zarządzania strategią w organizacji i coraz rzadziej oddziela się formułowanie strategii od jej wdrażania. Bardziej holistyczne podejście, mówiące o formowaniu lub tworzeniu strategii, ukażuje ten proces jako serię działań i decyzji podejmowanych przez wielu członków organizacji w danym okresie czasu. Formowanie strategii jest bardziej procesem nauki organizacyjnej powiązanej z akumulacją i rozmieszaniem umiejętności organizacyjnych. Patrząc na strategię w ten sposób menedżerowie średniego szczebla pełnią w tym znaczeniu bardzo istotną rolę. Są koordynatorami, którzy mediują, negocjują i interpretują powiązania pomiędzy poziomem strategicznym i operacyjnym. Szczegółowo strategiczną funkcję menedżerów średniego szczebla można opisać w następujący sposób. Ich rolą jest [Floyd, Wooldridge, 1997, s. 465-85]:

1. Syntezowanie informacji:
 - zbieranie informacji nt. możliwości realizacji nowych programów,
 - komunikowanie działań konkurentów, dostawców,
 - ocena zmian w kontekście otoczenia zewnętrznego.
2. Orędownictwo:
 - wyjaśnianie i definiowanie nowych programów,
 - ocenianie zalet nowych propozycji,
 - poszukiwanie nowych okazji,
 - proponowanie programów albo projektów menedżerom wyższych szczebli.
3. Ułatwianie dostosowania się:
 - rozpoczynanie nowych projektów,
 - „kupowanie czasu” dla programów eksperymentalnych,
 - lokowanie i dostarczanie zasobów dla projektów próbnych,
 - dostarczanie „bezpiecznej przestrzeni” dla programów eksperymentalnych,
 - zachęcanie do nieformalnej dyskusji i dzielenia się informacjami.
4. Wdrażanie zamierzonej strategii:
 - monitorowanie działań, aby wspierać cele zarządu wyższego szczebla,
 - tłumaczenie celów na plany działania,
 - tłumaczenie celów na cele indywidualne,

- „sprzedawanie” podwładnym inicjatyw menedżerów wyższego szczebla.

Obok strategicznej roli menedżerów średniego szczebla rysuje się druga, niemniej ważna, a związana z faktem, iż menedżerowie w swej codziennej pracy kierują i współpracują z ludźmi. W związku z wszechobecnym naciskiem na pracę zespołową menedżerowie średniego szczebla są odpowiedzialni zarówno za wewnętrzne zarządzanie zespołami, jaki za pełnienie funkcji ambasadorów względem innych zespołów. Rolę tę można nazwać rolą relacyjną. Zarządzanie procesami wewnętrznymi zachodzącymi w zespole obejmuje próbę umieszczenia właściwych ludzi na właściwym miejscu, określanie priorytetów, pomoc podwładnym w rozwiązywaniu ich problemów i działanie jako menedżer zasobów ludzkich. Co więcej, relacje, jakie zachodzą między przełożonym a podwładnym w zespole, powodują określone oczekiwania pracowników co do zachowań tychże przełożonych. Także zachowania i emocje przełożonych mogą wywierać i wywierają wpływ na zachowania, emocje i sposób myślenia podwładnych [Sy i inni, 2005, s. 295-305].

Drugi aspekt związany z relacyjną rolą menedżerów średniego szczebla związany jest z ich działaniem w roli ambasadora swojego zespołu w stosunku do innych zespołów. Są to relacje dość skomplikowane, gdyż działają ponad mglistymi często granicami interesów, a wszystkie to interesy, w założeniu przynajmniej, powinny prowadzić do wspólnego sukcesu organizacji. Często tak jednak nie jest i różne zespoły w organizacji bronią mocno swoich racji i mówią „swoimi językami”, niezrozumiałymi dla ludzi spoza danego zespołu. Menedżerowie średnich szczebli muszą więc w tym zamieszaniu łączyć te interesy, doprowadzać do kompromisów i mediować – w imieniu swojego zespołu z jednej strony, ale z drugiej – mając na uwadze interes całej organizacji. Ich rola polega więc na nawiązywaniu i podtrzymywaniu kontaktów, na byciu klejem, który spaja organizację w całość. W wielu przypadkach może to być prawdziwym wyzwaniem. Kompromisy, współpraca, kooperacja, koordynacja – są to wyzwania, przed którymi stoją menedżerowie średnich szczebli, a które wymagają kształtowania odpowiedniej atmosfery i relacji w środowisku pracy. Pociąga to za sobą większe zapotrzebowanie na zaufanie. Im większy poziom zależności, tym większa potrzeba zaufania dla osiągnięcia satysfakcjonujących wyników [Wicks i inni, 1999, s. 99-116].

3. Znaczenie zaufania w relacjach interpersonalnych

Zaufanie jest pojęciem wielowymiarowym, które może dotyczyć m.in. zaufania interpersonalnego, organizacyjnego, społecznego, zaufania pomiędzy współpracownikami, między przełożonym a podwładnymi oraz zaufania, jakie mają podwładni do przełożonych i całej organizacji. W kontekście tematyki poruszanej w tym artykule szczególnie istotne wydaje się zaufanie, jakie powstaje między przełożonym (menedżerem średniego szczebla) a podwładnymi oraz zaufanie organizacyjne.

Zaufanie rodzi szczególnego rodzaju optymistyczne oczekiwanie i wiarę, że wydarzy się coś dobrego [Sztompka, 2007, s. 69-71]. Wiąże się ono z przewidywaniem zachowań innych ze względu na ich domniemane motywacje. Zaufanie absorbuje niepewność oraz złożoność, które są wpisane w relacje biznesowe i społeczne. Dotyczy gotowości do podjęcia ryzyka w relacjach [Mayer i inni, 1995, s. 712]. Zaufanie w organizacji bywa utożsamiane z kooperacją, pewnością, przewidywalnością jednak nie są to pojęcia jednoznaczne. Zaufanie należy też odróżnić od czynników, które sprzyjają zaufaniu oraz od wyników (przejawów) tego zaufania. Czynniki sprzyjające zaufaniu mogą leżeć w samej organizacji, ale też mogą wynikać z wiarygodności osoby lub osób, które obdarzamy zaufaniem. Wiarygodność jest funkcją zarówno charakteru, jak i kompetencji. Do czynników sprzyjających zaufaniu w sensie międzyludzkim można więc zaliczyć zdolności (kompetencje), życzliwość oraz uprzejmość. Wynikiem zaufania jest natomiast owa gotowość do podjęcia ryzyka w relacjach. Organizacje mogą więc dążyć do tego, aby pracujący w nich ludzie mieli głębokie i powszechne przekonanie o wiarygodności i wzajemnej życzliwości współpracowników oraz kierownictwa, z czego może wynikać akceptacja postaw, decyzji i zachowań w przedsiębiorstwie. Za generowanie i utrzymywanie takiego przekonania odpowiedzialni są menedżerowie. W świetle powyższych rozważań bardzo interesujące jest więc pytanie, w jaki sposób menedżerowie średnich szczebli przyczyniają się do budowania zaufania i relacji w przedsiębiorstwie, i czy ich udział w budowaniu zaufania i relacji różni się od udziału menedżerów wyższego szczebla.

4. Wyniki badań

Aby odpowiedzieć na powyższe pytania, wykorzystano wyniki badań przeprowadzonych w roku 2012 na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w zespole badaw-

czym pod kierunkiem prof. zw. Marka Jacka Stankiewicza. Przeprowadzona wśród najlepszych firm w Polsce ankieta, była jednym z etapów realizacji projektu badawczego pt. *Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce*. Projekt ten był kontynuacją wcześniejszych badań dotyczących pozytywnego potencjału organizacji jako kluczowego czynnika rozwoju przedsiębiorstw, których najbardziej istotnym efektem było udowodnienie związków przyczynowo-skutkowych między pozytywnym potencjałem organizacji (PPO) a jej rozwojem [Stankiewicz, 2010]. Pozytywny potencjał organizacji jest rozumiany jako takie stany, poziomy i konfiguracje zasobów przedsiębiorstwa, które pobudzając pozytywny klimat i pozytywną kulturę organizacyjną, sprzyjają prorozwojowym zachowaniom pracowników, czego ostatecznym efektem jest rozwój organizacji (przedsiębiorstwa), wyrażający się w: innowacjach, wydajności pracy, doskonaleniu jakości produktów i procesów, wzroście satysfakcji interesariuszy, przewadze konkurencyjnej, renomie przedsiębiorstwa.

Wyniki badań prezentowane w niniejszym artykule dotyczą więc pozytywnego potencjału organizacji (PPO) oraz strategicznych obszarów (zasobów), które wpływają na budowanie takiego potencjału. W badaniu przyjęto założenie, że istnieją takie strategiczne zasoby, które mają dla całości PPO znaczenie najważniejsze, ponieważ dopiero gdy one zaistnieją (zostaną wykreowane), możliwe jest skuteczne budowanie (aktywowanie) pozostałych składników pozytywnego potencjału. Obszary te mają specyficzną konfigurację wewnętrzną, która tworzy trwałe środowisko sprzyjające prorozwojowym zachowaniom pracowników. Inspiracją tych badań była więc identyfikacja owych kluczowych obszarów (nazywanych również sferami) i ich takie ukształtowanie, aby trwale spełniały swą istotną rolę w całym systemie PPO.

W badaniach uzyskano 73 kwestionariusze wypełnione przez przedstawicieli przedsiębiorstw. Wynik ten osiągnięto, wykorzystując zarówno metodę tradycyjnej ankiety pocztowej, jak i ankiety internetowej, do której wybrane firmy zapraszane były za pośrednictwem poczty elektronicznej. Kwestionariusz ankietowy obejmował m.in. pytania odnośnie do przejawów 9 kluczowych obszarów pozytywnego potencjału organizacji, w tym 5 przejawów przywództwa (postawy i kompetencje menedżerów najwyższego szczebla), 7 dotyczących kierowników średniego szczebla (postawy i kompetencje menedżerów średniego szcze-

bla), 7 dotyczących zaufania i 6 – relacji interpersonalnych, a także 4 przejawy dotyczące nadzoru korporacyjnego, 7 – dotyczących zarządzania talentami, 6 – komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, 5 – związanych z postawami obywatelskimi oraz 6 – ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstw. Zadaniem respondentów było ustosunkowanie się do stwierdzeń opisujących kluczowe obszary PPO, odzwierciedlając stopień intensywności występowania badanych aspektów w ich przedsiębiorstwach w skali 0-100%.

Wyniki przeprowadzonych badań pozwoliły ustalić następujące kwestie:

- charakterystykę przywództwa (menedżerów najwyższego szczebla) stymulującego pozytywny potencjał organizacji,
- role, jakie pełnią menedżerowie średniego szczebla w kształtowaniu PPO,
- przejawy zaufania w ramach tychże organizacji,
- przejawy relacji interpersonalnych oraz
- korelacje pomiędzy analizowanymi aspektami (mierzone współczynnikiem korelacji Pearsona) – zarówno pomiędzy zagregowanymi odpowiedziami respondentów w danym obszarze jak i osobno korelacje dla szczegółowych odpowiedzi respondentów w danym obszarze.

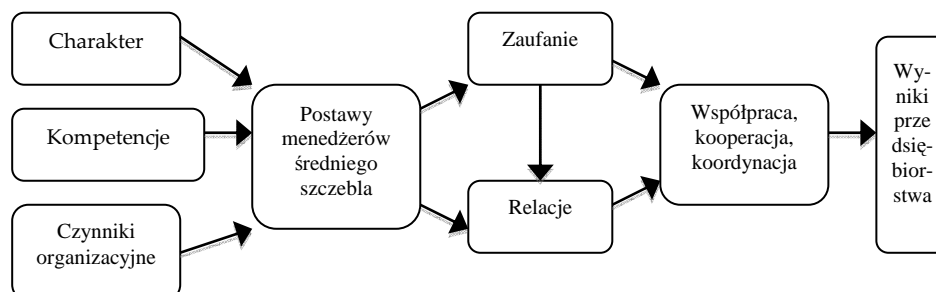
Do analizy wyników przyjęto model badawczy wynikający z rozważań przeprowadzonych powyżej, a zaprezentowany na rysunku 1. Postawy menedżerów średniego szczebla mogą kształtować pożądane przez organizacje zaufanie i pozytywne relacje. Postawy te są zależne zarówno od czynników indywidualnych – kompetencji i charakteru osób pełniących funkcje kierownicze, jak i od aspektów leżących po stronie organizacji. Wynikiem zaufania i wytworzonych relacji jest lepsza współpraca w ramach zespołów i pomiędzy zespołami w organizacji, kooperacja i koordynacja działań, a to w rezultacie prowadzi do poprawy wyników całego przedsiębiorstwa.

W badaniu wyraźnie odróżniono role, jakie powinni spełniać menedżerowie najwyższych szczebli od tych, które, w świetle współczesnego stanu wiedzy, powinni pełnić menedżerowie szczebla średniego. Zadaniem menedżerów najwyższego szczebla jest nadawanie kierunku organizacji, więc za ich pożądane postawy, które jednocześnie stymulowałyby pozytywny potencjał organizacji, uznano:

- ukierunkowywanie pracowników zgodnie z ich predyspozycjami oraz stymulowanie ich intelektualnie;

- inspirowanie swoją wizją pracowników,
- bycie osobą charyzmatyczną i odpowiedzialną, podejmowanie wyzwań, wykazywanie się inicjatywą i zaangażowaniem,
- wzbudzanie zaufania pracowników,
- zorientowanie na satysfakcję pracowników.

Rysunek 1. Proponowany model oddziaływania kierowników średnich szczebli na relacje i zaufanie



Źródło: Opracowanie własne.

Natomiast zadania menedżerów szczebla średniego są związane z wdrażaniem strategii oraz kreowaniem relacji w zespole oraz pomiędzy zespołami, tak więc do wielowymiarowych ról menedżerów szczebla średniego w budowaniu pozytywnego potencjału organizacji zaliczono następujące postawy:

- pełnienie roli przywódcy,
- pełnienie roli coacha,
- pełnienie roli koordynatora i kreatora relacji,
- gromadzenie i rozpowszechnianie informacji dotyczących celów przedsiębiorstwa,
- bycie inicjatorem zmian,
- dawanie wzoru pozytywnych relacji wewnątrz zespołu i pomiędzy zespołami,
- dążenie do samorozwoju i podnoszenie własnych umiejętności.

Analiza zagregowanych odpowiedzi respondentów odnośnie do postaw i kompetencji menedżerów wyższego oraz, osobno, średniego szczebla pozwoliła ustalić korelacje zarówno z zagregowaną sferą zaufania, jak i sferą relacji interpersonalnych. Spośród wielu przejawów zaufania w badaniu analizowano:

- otwartość i szczerłość pracowników oraz poczucie możliwości przyznania się do popełnionych błędów bez obaw o niekorzystne konsekwencje,
- zaangażowanie pracowników w sytuacjach kryzysowych,
- chęć do dzielenia się wiedzą,
- uczciwość w rywalizacji,
- panującą w przedsiębiorstwie atmosferę życzliwości,
- dzielenie się kompetencjami przez przełożonych oraz
- fakt, że decyzje kierownictwa nie wzbudzają oporu pracowników.

Za przejawy dobrych relacji uznano natomiast fakt, iż pracownicy mogą nawzajem na siebie liczyć, okazują sobie zainteresowanie, są wobec siebie szczerzy, lubią się, okazują sobie akceptację i szacunek, ale również to, że stan dobrych relacji wewnątrz zespołu przekłada się na relacje pomiędzy zespołami w przedsiębiorstwie.

Korelacje pomiędzy zagregowanymi odpowiedziami respondentów dotyczących menedżerów najwyższego szczebla i, osobno, szczebla średniego a zagregowanymi odpowiedziami respondentów w zakresie sfery zaufania były bardzo silne i kształtowały się na poziomie, odpowiednio: 0,736 i 0,739. Świadczy to o tym, że za budowanie atmosfery zaufania w przedsiębiorstwie odpowiedzialni są zarówno menedżerowie szczebli najwyższych, jak i szczebli pośrednich. Szczegółowe aspekty tychże obszarów i korelacje między nimi przedstawia tablica 1.

Postawy kadry kierowniczej szczególnie mocno wpływają na przejawy zaufania, takie jak zaangażowanie pracowników, chęć dzielenia się wiedzą oraz zmniejszają opór pracowników. Pośród istotnych czynników dla budowy zaufania wynikających z postaw menedżerów najwyższego szczebla na uwagę zasługuje rola prezesa w sytuacjach kryzysowych oraz jego/ jej wpływ na zmniejszanie oporu wobec zmian. Natomiast dzięki kierownikom średnich szczebli, którzy potrafią pełnić rolę przywódcy, pracownicy chętniej dzielą się wiedzą i postępują bardziej uczciwie. To kierownicy, swoim zachowaniem, dają podwładnym wzór pozytywnych relacji wewnątrz zespołu i z innymi ludźmi i to zachowanie oddziałuje bardzo istotnie na wszystkie przejawy zaufania w przedsiębiorstwie. Płyne z tego nauka, że na stanowiska kierownicze powinny być awansowane osoby o stosownych kompetencjach i charakterze, a także, że istnieje konieczność rozwoju i szkoleń kadry kierowniczej w kierunku kształtowania odpowiednich zachowań w relacjach interpersonalnych.

Tablica 1. Postawy menedżerów najwyższego i średniego szczebla a przejawy zaufania w organizacji (szczegółowe korelacje pomiędzy elementami sfer)

Przejawy zaufania w organizacji	Pracownicy mogą pozwolić sobie na otwartość i szczerość oraz przyznawanie się do popełnionych błędów	Pracownicy z zaangażowaniem wykonyują swoją pracę nawet w trudnych dla przedsiębiorstwa sytuacjach	Pracownicy chętnie dzielą się wiedzą	Pracownicy postępują uczciwie	W przedsiębiorstwie panuje atmosfera życzliwości	Przełożeni bez obaw delegują swoje kompetencje	Decyzje kierownictwa nie wzbudzają oporu pracowników
Postawy menedżerów wyższego i średniego szczebla							
Prezes przedsiębiorstwa potrafi ukierunkowywać pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i stymulować ich intelektualnie	,474**	,718**	,611**	,648**	,575**	,555**	,648**
Prezes przedsiębiorstwa potrafi inspirować swoją wizją pracowników	,475**	,686**	,633**	,601**	,541**	,548**	,641**
Prezes przedsiębiorstwa jest charyzmatyczny i odpowiedzialny, wykazuje się inicjatywą i zaangażowaniem	,522**	,521**	,361**	,355**	,543**	,577**	,474**
Prezes wzbudza zaufanie pracowników	,284*	,617**	,596**	,600**	,399**	,369**	,704**
Prezes przedsiębiorstwa jest zorientowany na satysfakcję współpracowników	,351**	,524**	,479**	,481**	,472**	,405**	,597**
Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę przywódcy	,322**	,594**	,720**	,719**	,467**	,303**	,651**
Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę koordynatora i kreatora relacji	,284*	,571**	,667**	,650**	,442**	,331**	,564**
Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę coacha	,404**	,481**	,653**	,600**	,442**	,340**	,592**
Kierownicy gromadzą i rozpowszechniają informacje dotyczące celów przedsiębiorstwa	,384**	,542**	,596**	,612**	,328**	,212	,482**
Kierownicy są inicjatorami zmian w przedsiębiorstwie	,347**	,655**	,635**	,711**	,494**	,391**	,587**
Kierownicy, swoim zachowaniem, dają wzór pozytywnych relacji wewnątrz zespołu i z innymi ludźmi	,516**	,629**	,624**	,695**	,601**	,503**	,578**
Kierownicy dążą do samorozwoju i podnoszenia własnych umiejętności	,378**	,695**	,664**	,713**	,477**	,392**	,571**

* Korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych w przedsiębiorstwach.

Kolejnym przedmiotem analizy są związki pomiędzy kompetencjami i rolami menedżerów najwyższego i, osobno, średniego szczebla oraz przejawami dobrych relacji interpersonalnych w organizacjach. Korelacje pomiędzy zagregowaną sferą menedżerów najwyższego

szczebla i, osobno, szczebla średniego, a relacjami interpersonalnymi, kształtowały się na poziomie odpowiednio: 0,411 i 0,533. Choć wyniki te można uznać za wysokie, są to poziomy mniejsze niż w przypadku zmiennej zaufanie. Charakterystyczny jest fakt, że korelacje są nieznacznie większe w przypadku menedżerów średniego szczebla. Potwierdza to istotę roli, jaką mają do spełnienia owi menedżerowie w organizacjach. Korelacje dla szczegółowych odpowiedzi respondentów w omawianych sferach prezentuje tablica 2.

Tablica 2. Postawy menedżerów najwyższego i średniego szczebla a przejawy relacji interpersonalnych w organizacji (szczegółowe korelacje pomiędzy elementami sfer)

Cechy relacji interpersonalnych	Pracownicy mogą liczyć na siebie nawzajem	Pracownicy okazują sobie zainteresowanie	Pracownicy są wobec siebie szczerzy	Pracownicy lubią się	Pracownicy okazują sobie akceptację i szacunek	Stan relacji w zespołach przekłada się na relacje pomiędzy zespołami
Postawy menedżerów wyższego i średniego szczebla						
Prezes przedsiębiorstwa potrafi ukierunkowywać pracowników zgodnie z ich predyspozycjami i stymulować ich intelektualnie	,497**	,202	,446**	,476**	,489**	,496**
Prezes przedsiębiorstwa potrafi inspirować swoją wizją pracowników	,482**	,193	,405**	,482**	,522**	,519**
Prezes przedsiębiorstwa jest charyzmatyczny i odpowiedzialny - chętnie podejmuje wyzwania - wykazuje się inicjatywą i zaangażowaniem	,292*	,170	,362**	,502**	,498**	,328**
Prezes wzbudza zaufanie pracowników	,398**	,156	,357**	,336**	,277*	,531**
Prezes przedsiębiorstwa jest zorientowany na satysfakcję współpracowników	,455**	,066	,449**	,476**	,353**	,427**
Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę przywódcy	,554**	,126	,478**	,455**	,484**	,633**
Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę koordynatora i kreatora relacji	,539**	,125	,435**	,457**	,477**	,634**
Kierownicy pełnią w swoim zespole rolę coacha	,567**	,036	,502**	,410**	,466**	,544**
Kierownicy gromadzą i rozpowszechniają informacje dotyczące celów przedsiębiorstwa	,565**	,133	,470**	,458**	,440**	,625**
Kierownicy są inicjatorami zmian w przedsiębiorstwie	,662**	,146	,607**	,493**	,475**	,593**
Kierownicy, swoim zachowaniem, dają wzór pozytywnych relacji wewnątrz zespołu i z innymi ludźmi	,671**	,231*	,687**	,666**	,672**	,642**
Kierownicy dążą do samorozwoju i podnoszenia własnych umiejętności	,694**	,155	,577**	,516**	,562**	,601**

* Korelacja jest istotna na poziomie 0.05 (dwustronnie).

** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych w przedsiębiorstwach.

Postawy menedżerów średnich szczebli wpływają na wszystkie przejawy relacji uwzględnione w badaniu i po raz kolejny można odnotować wielkie znaczenie, jakie dla tychże relacji ma zachowanie kierowników, które stanowi wzór pozytywnych relacji dla innych pracowników. Takie zachowanie przekłada się na stan relacji wewnątrz zespołu, jak również pomiędzy zespołami w organizacji. Od zachowania menedżerów średniego szczebla zależy czy będą oni pozytywnymi ambasadorami w stosunku do innych zespołów.

Zakończenie

Wyniki badań zaprezentowanych w artykule pokazują olbrzymią rolę, jaką odgrywa charakter i kompetencje menedżerów średniego szczebla oraz sugerują działania, które można wykorzystywać na poziomie organizacji, aby wzmocnić te role. Charakter i kompetencje kierowników średnich szczebli są tak samo istotne, jak charakter i kompetencje menedżerów najwyższych szczebli, a w kontekście budowania relacji i pozytywnego potencjału organizacji mają nawet większe znaczenie. Charakter i kompetencje wpływają na wiarygodność kierownika i sprzyjają otwartości, zwiększają skłonność do bardziej szczerego dialogu w zespole, do kooperacji i współpracy. Mówiąc o charakterze autorka ma na myśli pozytywne cechy menedżera, takie jak: uczciwość, motywację, intencje w stosunkach z ludźmi wynikające z jej bądź jego wartości, przekonań, ale również talentów (predyspozycji, takich jak talenty interpersonalne, optymizm).

Natomiast do kompetencji autorka zalicza umiejętności, dotychczasowe osiągnięcia kierownika, drogę zawodową. To pokazuje, jak wielką rolę w awansowaniu na stanowiska kierownicze, oprócz doświadczenia i wymaganych w danej dziedzinie umiejętności specjalistycznych, powinny odgrywać też inne czynniki związane z cechami charakteru i predyspozycjami interpersonalnymi (miękkimi). W budowaniu pozytywnego potencjału organizacji ważnymi kryteriami doboru na stanowiska kierownicze powinny więc być, oprócz kompetencji podstawowych kandydatów:

- kompetencje społeczne kandydatów (prezencja, czytelność, autentyczność, zdolność nawiązywania kontaktów),
- kompetencje emocjonalne kandydatów (samoświadomość, samokontrola, motywacja),

- wydajność osobista kandydatów (umiejętność pracy w stresie, koncentracji).

Z powyższych rozważań wynikają rekomendacje dla przedsiębiorstw dotyczące rekrutacji na stanowiska kierownicze średniego szczebla, kierunku i tematyki szkoleń dla tychże kierowników, a także sugestie odnośnie do nadawania kierownikom średnich szczebli odpowiedniej rangi. W budowaniu zaufania i pozytywnych relacji interpersonalnych w zespołach i pomiędzy zespołami pracowniczymi kierownicy średnich szczebli pełnią bezsprzecznie istotną rolę, i ich zachowania mogą być warunkiem dla rozwoju pozytywnego potencjału organizacji.

Literatura

1. Floyd S.W., Wooldridge B. (1997), *Middle management's strategic influence and organizational performance*, „Journal of Management Studies” no. 34(3).
2. Kotter J. (1982), *The General Managers*, Free Press, New York.
3. Mayer R.C., Davis and J.H., Schoorman F.D. (1995), *An Integrative Model of Organizational Trust*, „The Academy of Management Review” vol. 20, no. 3.
4. Mills C.W. (1956), *White Collar: The American Middle Class*, Oxford University Press, New York.
5. Osterman P. (2008), *The Truth About Middle Managers*, Harvard Business Press.
6. Stankiewicz M.J. (red.) (2010), *Pozytywny potencjał organizacji*, Dom Organizatora.
7. Stiles P. (2000), *Constraints on Strategy Implementation: the 'Problem' of the Middle Manager*, w: *Managing strategy implementation. An Organizational Behaviour Perspective*, Flood P.C., Dromgoole T., Carroll S.J., Gorman L. (red.), Blackwell Business Ltd.
8. Sy T., Cote S., Saavedra R. (2005), *The contagious leader: impact of the leader's mood on the mood of group members, group affective tone, and group proces*, „Journal of Applied Psychology” no. 90.
9. Sztompka P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak.
10. Wicks A.C., Berman S.L., Jones T.M. (1999), *The structure of optimal trust: moral and strategic implications*, „Academy of Management Review” no. 24(1).

Streszczenie

Artykuł odnosi się do różnic ról, jakie pełnią w organizacjach menedżerowie najwyższych i średnich szczebli oraz wskazuje na wymagania w stosunku do menedżerów średniego szczebla, aby mogli przyczynić się oni do budowania pozytywnego potencjału organizacji. Zaprezentowane wyniki badań potwierdzają znaczenie menedżerów średniego szczebla dla kreowania atmosfery zaufania, a przez to dla budowania relacji, współpracy i kooperacji w zespole. Kierownicy średniego szczebla stanowią wzór dla swoich pracowników i przez to wyznaczają kanony zachowań w i pomiędzy zespołami. Dlatego też tak istotne jest ustalenie odpowiednich kryteriów doboru na stanowiska kierownicze, zapewnienie odpowiedniego wsparcia i treningów rozwijających umiejętności miękkie i nadawanie kierownikom średnich szczebli odpowiedniej rangi w organizacji.

Słowa kluczowe

kierownicy średnich szczebli, relacje interpersonalne, zaufanie

The Role of Middle Managers in PositiveMangement (Summary)

This article sets out to prove the changing role of middle managers concerning positive management practices. The data presented shows how middle managers' behavior and attitudes can influence the atmosphere of trust and then relationships within the team and between teams in organization. Middle managers act as role models for their subordinates and therefore set the rules and codes of behavior. To act as role models and to be seen as trustworthy leaders they need some personal characteristics and competences. Organizations should pay more attention to roles of middle managers but also set proper recruitment practices concerning their soft skills and ensure coaching and training that could help managers to develop and enhance their soft skills.

Keywords

middle managers, interpersonal relations, trust

