

Aldona Glińska-Neweś
Ewa Podlewska

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa we Włocławku

Wpływ menedżerów średniego szczebla na budowanie relacji interpersonalnych pracowników

Streszczenie

W artykule przedstawiono problem wpływu menedżerów średniego szczebla na budowanie relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych. Na podstawie studiów literaturowych oraz wyników przeprowadzonych badań empirycznych analizie poddane zostały zależności występujące między wybranymi przejawami postaw menedżerów oraz elementami pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników. Analiza ta potwierdziła istotność znaczenia, jakie mają w procesie kształtowania relacji pracowniczych menedżerowie średniego szczebla, w porównaniu z naczelnym kierownictwem. Ponadto wykazana została swoista „zaraźliwość” pozytywnych relacji interpersonalnych, tzn. odwzorowywanie się charakteru relacji menedżer–pracownik w relacjach pomiędzy pracownikami.

Słowa kluczowe: zachowania organizacyjne, pozytywne relacje interpersonalne, postawy i cechy menedżera

Influence of managers of the middle management level on building the interpersonal relationship of employees

Abstract

The article presents a problem of middle managers' influence on employee relationships creation at work. On the basis of literature as well as empirical research we

analyse associations between selected manifestations of middle managers' attitudes and elements of positive employee relationships at work. The study shows and proves the significance of the role that is played by middle managers in the process of employee relationships building in an organization, particularly in comparison with top managers. Furthermore, the analysis demonstrates a specific "contagiousness" of positive relationships at work: a type of manager-subordinate relationship is projected on relationships among employees.

Keywords: organizational behaviours, the positive interpersonal relationship, attitudes and characteristics of the manager

Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany na współczesnym rynku i globalizacja gospodarki stawiają przed przedsiębiorstwami wciąż nowe wyzwania. Sukces przedsiębiorstw XXI w. tkwi w umiejętności nie tylko dostosowania do turbulentnego otoczenia, ale przede wszystkim wyprzedzenia zmian i uzyskania przewagi konkurencyjnej. „W sprostaniu tym wyzwaniom może pomóc potencjał ludzki, który dzisiaj stał się najważniejszym czynnikiem rozwoju firmy. To dzięki kwalifikacjom i umiejętnościom pracowników, a przede wszystkim ich zaangażowaniu w realizację zadań firmy organizacja zyskuje na sile”¹. O efektywności nowoczesnej organizacji świadczy kapitał intelektualny, który tworzą „wzajemne relacje, zachowania, poziom współpracy i wzajemnych oddziaływań pracowników, a także innych osób włączonych w działania firmy”². Organizacją przyszłości, umożliwiającą pracownikom zdobywanie, rozwijanie i przekazywanie kapitału intelektualnego jest organizacja ucząca się, w której zasoby ludzkie są najcenniejszym kapitałem. Natomiast wyzwaniem dla XXI w. jest „organizacja inteligentna, która w sposób perfekcyjny zarządza swoimi zasobami i kompetencjami, rozwija je i wykorzystuje, dzięki czemu jest zdolna do innowacji, które wyprzedzają swój czas”³. Organizacja odnosząca sukces wykorzystuje nie tylko klasyczną wiedzę i kompetencje, lecz swoje działania opiera na zaufaniu, wspólnym działaniu, wzajemności i empatii współpracowników.

Nowoczesne myślenie o organizacji wyraża „Positive Organisational Scholarship, czyli nurt, który eksponuje wartości, takie jak: wzajemne uznanie

¹ Z. Janowska, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 14.

² W. Rząsa, *Efektywność kadr*, Personel i Zarządzanie 2013, czerwiec, s. 54.

³ M. Morawski, *Kreowanie wiedzy na tle współczesnych koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 94.

i szacunek, współpraca, witalność i spełnienie, mające służyć dobrej kondycji i zasobności członków społeczności organizacyjnej, które to czynniki stają się warunkami sukcesu współczesnej organizacji⁴. W kształtowaniu odpowiednich postaw pracowników i budowaniu pozytywnej atmosfery pracy kluczową rolę odgrywa kadra menedżerska.

Celem artykułu jest przedstawienie na podstawie przeglądu literatury oraz danych wtórnych wyników własnych badań empirycznych roli i wpływu menedżerów średniego szczebla w procesie budowania relacji interpersonalnych oraz wskazanie cech w ich postawie sprzyjających kształtowaniu tych relacji.

Rola menedżerów średniego szczebla w organizacji

„Czy poza tym, że mówię moim ludziom, jak mają pracować, robię coś jeszcze?”⁵

Menedżerowie średniego szczebla wdrażają w zespołach decyzje swoich przełożonych i przekazują taktyki, realizując tym samym strategię organizacji. Można powiedzieć, że „asystują władzy”. „Ich rola jest bardzo ważna, choć bywa niedostrzeżona”⁶. Menedżerowie średniego szczebla posiadają szeroką wiedzę w zakresie sukcesów czy przyczyn porażek w organizacji. To oni rozdzielają zadania w zespole i monitorują rzetelne ich wykonanie. Kształtują środowisko pracy i doceniają pracowników. Dostrzegają szanse i promują najlepszych. W postępowych firmach w obliczu permanentnych zmian menedżerom średniego szczebla nie jest łatwo sprostać wymaganiom. Zakres realizowanych przez nich obowiązków i oczekiwań ze strony przełożonych ciągle wzrasta.

Formalna władza nadawana menedżerom przez organizację wiąże się z odpowiedzialnością za wykonanie powierzonego zadania, co oznacza, że, jak stwierdza P.F. Drucker – „menedżer to osoba, od której oczekuje się przede wszystkim, że doprowadzi do zrobienia tego, co należy. A to po prostu oznacza, że oczekuje się od niego skuteczności”⁷. Drogą oficjalnych kontaktów nie da się jednak kształtować pożądanych zachowań wśród pracowników ani podnosić poziomu ich kompetencji.

Warunkiem osiągnięcia wysokiej efektywności i skuteczności w działaniu są umiejętności komunikacyjne, motywacyjne i relacyjne. Sukces jest możliwy

⁴ A. Glińska-Noweś, *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007, s. 38.

⁵ M. Thomas, *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 45.

⁶ M. Bartkowiak, *Kompetencje menedżera a relacje pracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2011, s. 81–84.

⁷ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994, s. 13.

tylko dzięki zaangażowaniu w pracę całego zespołu w klimacie pozytywnych relacji, dzięki właściwej motywacji i wykazywaniu przez menedżera troski o dobrobyt podwładnych. Menedżer średniego szczebla jest więc kreatorem ról, postaw i zachowań funkcjonujących w zespole. To on proponuje i wdraża system norm, wartości, definiuje wymagania oraz określa zakres obowiązków. „Zatem odpowiedzialność za tworzenie się pozytywnych relacji z pracownikami zdecydowanie leży bardziej po stronie przełożonego”⁸.

Badania empiryczne wskazują, że do najistotniejszych cech menedżera sprzyjających budowaniu pozytywnych relacji interpersonalnych należą: „aktywne słuchanie, swoboda ekspresji, wysoki poziom ugodowości i proaktywna osobowość”⁹.

Pożądaną postawę menedżera podkreśla także autentyczne przywództwo jako jedna z nowoczesnych koncepcji, w której preferowane zachowania w dużym stopniu umożliwiają tworzenie pozytywnych relacji interpersonalnych. „Do bycia autentycznym w relacjach bezpośrednio przyczynia się zaufanie i psychologiczne poczucie bezpieczeństwa, które są jednymi z podstawowych cech charakterystycznych dla pozytywnych relacji z przełożonym”¹⁰.

Odpowiedzialność menedżerów średniego szczebla za tworzenie klimatu zespołowego jest ogromna, dlatego zasadne jest, aby rozwijali i ciągle doskonalili niezbędne kompetencje:

- zdolności interpersonalne, w tym umiejętności motywowania i skutecznej komunikacji celem wzajemnej współpracy i realizacji wyznaczonych zadań;
- zdolność tworzenia pozytywnej atmosfery w pracy, w której dominuje swoboda wypowiedzi, sprzyjająca generowaniu pomysłów i głośnemu wypowiedaniu własnego zdania;
- angażowanie pracowników w proces decyzyjny i osiąganie zamierzonych celów.

Relacje interpersonalne w zespołach pracowniczych

Pojęcie „relacje interpersonalne” nie jest łatwe do zdefiniowania, ale każdy z nas bez trudu potrafi określić swoje odczucia w tym zakresie. Relacje interpersonalne oznaczają „związki między ludźmi lub grupami społecznymi”¹¹,

⁸ T.D. Allen, *Personal Relationship*, Routledge Taylor&Francis Group, New York 2012, s. 45.

⁹ Ibidem, s. 52.

¹⁰ Ibidem, s. 56.

¹¹ *Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.

pomiędzy którymi zachodzą wzajemne interakcje uczuć i postaw. Relacje wyrażają się we wzajemnych stosunkach między osobami i odnoszą do różnorodnych powiązań między nimi. Mogą mieć charakter pozytywny lub negatywny.

Podstawowym fundamentem relacji w zespole jest człowiek, czyli osoba ludzka zdolna do logicznego i twórczego myślenia, dążąca do poznania prawdy, oraz zdolna do autonomicznego działania. Odniesienie „ja–ty” nie jest jedyną relacją, jaka kształtuje się w zespole. Powstaje też relacja „ja–my”, utożsamiająca uczestnictwo w aktywnym współdziałaniu z innymi oraz zaangażowanie w zadania grupowe. Osoby dążą do realizacji celu i wspólnych korzyści, a także mają świadomość tożsamości zespołu. Fundamentem współpracy relacji „ja–my” jest wzajemny szacunek i respektowanie dobra społecznego.

Wyróżnia się trzy podstawowe kategorie relacji interpersonalnych „wspólnotowe, wymiany społecznej i eksploatacyjne”¹². Relacje wspólnotowe odnoszą się do poczucia odpowiedzialności za innych, są odpowiedzią na cudze potrzeby i oczekiwania oraz podkreślają wzajemność. Relacje społecznej wymiany obejmują zasoby społeczno-emocjonalne, a polegają na zobowiązaniu do odwzajemniania się za otrzymane dobro. „Zawierają interakcje, kreujące względne zobowiązanie oparte na wymianie pewnych ekonomicznych dóbr czy wymianie wartości społecznych (zaufanie, emocje). Relacje oparte na wymianie społecznej są postrzegane jako posiadające wyższą jakość”¹³. Trzecia kategoria relacji należy raczej do relacji negatywnych, które opierają się na własnych korzyściach, są świadomie utrzymywane celem uzyskiwania profitów bez uwzględnienia interesów drugiej strony. Przykładem tego typu relacji w organizacji może być np. nadużywanie władzy.

Co oznacza być w relacji z drugą osobą? Występują trzy nadrzędne warunki dla zaistnienia relacji:

- świadomość wzajemnego istnienia – współzależność oznaczająca wzajemny wpływ między osobami;
- stopień wzajemnego wpływu – uzależniony od ilości kontaktów, siły i okresu wpływu, odzwierciedla poziom zaangażowania uczestników relacji;

¹² T.D. Allen, op. cit., s. 4.

¹³ A. Glińska-Noweś, *Employee interpersonal relationship*, [w:] *Positive management: managing the key areas of positive organisational potential for company success*, M.J. Stankiewicz (red.), Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2013, s. 126.

- zgodność formy i oczekiwań społecznych, które rządzą interakcją – wspólne ustalenia w zakresie wymiaru relacji¹⁴.

Wyznacznikami pozytywnych relacji interpersonalnych są wzajemność, szacunek, sympatia, zaufanie, wiarygodność, akceptacja i lojalność. W szczególności znaczenie zaufania jako kluczowego czynnika kształtującego współpracę i rozwój zespołu jest bezsprzeczne¹⁵. Warunkuje ono pewność co do dobrych intencji i motywów, jakimi kierują się współpracownicy, dzięki czemu członkowie zespołu polegają na swoich słowach, decyzjach i czynach¹⁶. Zaufanie w zespole ma dwa wymiary¹⁷. Pierwszy z nich to wymiar społeczny, odzwierciedlający zaangażowanie pracowników w dążeniu do realizacji wspólnych efektów z wykazywaniem zainteresowania wobec funkcjonowania i dobrostanu całego zespołu. Drugi wymiar zaufania to zaufanie kompetencyjne, którym obdarzani są pracownicy spełniający swoje obietnice. Zaufanie jest źródłem budowania więzi organizacyjnych, dzięki czemu w pracownikach wyzwala się wzajemność, skłaniająca do współpracy i zaangażowania we wspólne cele.

Wzajemność oznacza poczucie zobowiązania do przyszłego rewanżowania za otrzymane przysługi lub dobra¹⁸. Potrzeba odwzajemnienia jest bardzo ważnym mechanizmem wśród współpracowników, ponieważ prowadzi do tworzenia sieci współzależności, co przyczynia się do efektywnego działania zespołowego. Wzajemność ma kluczowe znaczenie przy ujawnianiu siebie, które w odniesieniu do relacji zawodowych oznacza dzielenie się informacjami, wiedzą i przekazywanie kompetencji. Stanowi również formę wyrażenia szacunku i uznania.

Pozytywne relacje interpersonalne między menedżerem i pracownikiem

Literatura przedmiotu podaje wiele informacji w odniesieniu do negatywnych relacji interpersonalnych menedżer–podwładny wraz z sugestią stosownego

¹⁴ R.B. Adler, L.B. Rosenfeld, R.F. Proctor, *Relacje interpersonalne, proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2011, s. 256.

¹⁵ K. Henttonen, K. Blomqvist, *Managing Distance In a Global Virtual Team: The Evolution of Trust Through Technology-Mediated Relational Communication*, Strategic Change 2005, No. 14 (2), s. 107–119; S.L. Jarvenpaa, T.B. Shaw, D.S. Staples, *Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams*, Information Systems Research 2004, No. 15 (3), s. 250–264.

¹⁶ D.J. McAllister, *Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation In Organizations*, Academy of Management Journal 1995, No. 38 (1), s. 24–59.

¹⁷ K. Henttonen, K. Blomqvist, op. cit., s. 107–119.

¹⁸ R. Cialdini, *Wływianie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Pedagogiczne, Gdańsk 2012, s. 243–245.

sposobu kierowania. Mało jest natomiast pozycji koncentrujących się na pozytywnych relacjach. Wyszukiwarka Google (30 marca 2014 r.) ujawniła ponad trzy razy więcej trafień dla relacji z przełożonymi „negatywnych” (614 000) niż dla hasła „pozytywne relacje z przełożonym” (181 000).

„Pozytywne relacje interpersonalne to relacje oparte na wzajemności, szacunku, sympatii, zaufaniu, wiarygodności, akceptacji i lojalności”¹⁹. Jak dotąd stosunkowo niewiele miejsca poświęcano w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu znaczeniu tego typu relacji dla funkcjonowania zespołów pracowniczych²⁰. Część informacji na ten temat dotyczy relacji zewnętrznych, szczególnie na linii pracownicy–klienci²¹ oraz menedżerowie–inwestorzy²². W obu badaniach podkreślany jest korzystny wpływ pozytywnych relacji interpersonalnych na skuteczność realizowanych działań, co świadczy o kluczowym znaczeniu relacji interpersonalnych w osiągnięciu sukcesu współczesnych organizacji.

Pozytywne relacje interpersonalne odgrywają podstawową rolę dla rozwoju i prawidłowego funkcjonowania wewnętrznego i zewnętrznego środowiska pracy. „Relacje interpersonalne w pracy mają duże znaczenie, ponieważ mogą wywrzeć silny wpływ na stosunki i zachowania pracowników”²³. Pozytywne interakcje wzmacniają stosunki między ludźmi, powiększają „dobrostan psychiczny” i angażują do wspólnego działania. Relacje mają istotny wpływ na zachowania pracowników, zatem ważna jest ich jakość. Pozytywne relacje interpersonalne sprzyjają pozytywnemu nastawieniu do wykonywanej pracy, pracownicy odczuwają mniejsze przeciążenie i wysiłek w wykonywaniu pracy, podnosi się ich dobrostan²⁴. Pozytywna relacja w miejscu pracy prowadzi do poprawy zdrowia fizycznego i psychologicznego, dzięki czemu „wspiera zdolność pracownika do zaangażowania się w pracę”²⁵. Zwiększa jego chęć organizacyjnego

¹⁹ A. Glińska-Noweś, *Kulturowe...*, s. 10.

²⁰ A. Glińska-Noweś, R. Haffer, *Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się*, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2013, s. 8.

²¹ Macintosh G., *Customer Orientation, Relationship Quality, and Relational Benefits to the Firm*, “Journal of Services Marketing”, 2007, No 21; Hawke A., Heffernan, T., *Interpersonal Liking in Lender-Customer Relationships in the Australian Banking Sector*, “International Journal of Bank Marketing”, 2006, No 24.

²² Abeer H., Essam I., *Provision of Financial Information and its Impact on the Relationship between Executives and Venture Capital Managers: A Study of the Private Equity Market in Egypt*, “Journal of Financial Services Marketing”, 2012, No 17, s.8.

²³ T.D. Allen, op.cit., s. 48.

²⁴ Ibidem., s. 54

²⁵ A. Glińska-Noweś, *Employee...*, s. 129.

i indywidualnego uczenia się, powodując wzrost poczucia własnej efektywności i skuteczności²⁶.

Menedżerowie średniego szczebla pełnią kluczową rolę w budowaniu pozytywnych relacji interpersonalnych w zespole. W bezpośrednich relacjach menedżer–podwładny to oni decydują o rodzaju relacji, czy mają być tylko formalne, tj. wynikające ze struktury i regulujące oficjalny przepływ informacji najczęściej dotyczących realizowanych celów, czy także nieformalne, czyli ukierunkowane na wzajemną troskę, współdziałanie i wzajemność.

„Badania empiryczne wskazują również na wpływ relacji interpersonalnych z przełożonymi na emocje pracowników, motywację, postawy, zachowanie i zdrowie”²⁷.

Istnieje silna współzależność między relacjami z przełożonymi a relacjami, które pracownicy tworzą między sobą. Relacje, jakie przełożeni mają ze swoimi pracownikami, nadają wydźwięk dla sposobu, rodzaju interakcji współpracowników oraz służą jako podstawa jakości kapitału społecznego w grupie roboczej, włącznie w jakim stopniu pracownicy współpracują i współdziałają ze sobą. Zgodnie z Fletcher posiadanie pozytywnych relacji z przełożonymi wpływa na satysfakcjonujące stosunki z innymi.

Pozytywne relacje między przełożonymi a pracownikami przyczyniają się do zwiększenia innowacyjności i kreatywności dzięki wzrostowi wewnętrznej motywacji i dobrego samopoczucia. Według Rousseau i Ling rozwój pozytywnych relacji wpływa na zwiększenie zaangażowania pracowników i efektywne wykorzystanie zasobów dzięki głębokiemu zaufaniu i wzajemnemu szacunkowi. Realizowanie wyznaczonych zadań w atmosferze zrozumienia, współpracy z pewnością prowadzi do wzrostu efektywności i pozwala ludziom dostrzec sens swojej pracy.

Pozytywność relacji nie musi oznaczać ekwiwalentności wymiany, chociaż wydawać by się mogło, że w danej relacji każda ze stron powinna otrzymać tyle samo. Przykładem takich relacji jest mentoring, w ramach którego relacje zostały określone jako „wzajemne i zależne, działające za pomocą norm ogólnodostępnych do przewidywania wzrostu, nauki i rozwoju osobistego i zawodowego”²⁸. Mentor opiera relacje na przekazywaniu wiedzy mniej doświadczonemu pracow-

²⁶ Heaphy E., Dutton J. *Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology*, “Academy of Management Review”, 2008, 33(1).

²⁷ M. Kalińska, *The Role of middle managers in shaping positive Organisational potential*, [w:] *Positive management: managing the key areas of positive organisational potential for company success*, M.J. Stankiewicz (red.), Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2013, s. 90.

²⁸ T.D. Allen, op. cit., s. 49.

nikowi i nie oczekuje w zamian zwrotu czy rewanżu. „Te relacje są naznaczone wzajemnym przywiązaniem emocjonalnym, opiekuńczością”²⁹.

Wyniki badań empirycznych

W 2012 r. przeprowadzone zostały badania empiryczne w polskich przedsiębiorstwach, mające na celu zidentyfikowanie zakresu i uwarunkowań występowania w nich pozytywnych zjawisk organizacyjnych³⁰. Wśród badanych zjawisk znalazły się pozytywne relacje interpersonalne pracowników, natomiast jednym z analizowanych uwarunkowań ich występowania w organizacjach były postawy menedżerów. W badaniu ankietowym, w którym respondenci (przedstawiciele przedsiębiorstw) oceniali wspomniane obszary, udział wzięły 73 podmioty, reprezentujące zróżnicowane sektory, wielkość i genezę (pochodzenie kapitału, wiek przedsiębiorstwa etc.). Zadaniem respondentów było m.in. dokonanie oceny przy użyciu skali 0–100% natężenia występowania w ich przedsiębiorstwach wskazanych przejawów pozytywnych zjawisk organizacyjnych. Identyfikacja tychże przejawów dla potrzeb badania dokonana została na podstawie literatury przedmiotu oraz wyników wcześniej prowadzonych badań³¹. W toku analiz statystycznych otrzymanych wyników dokonano m.in. obliczeń współczynników korelacji Pearsona w celu oceny siły związków występujących pomiędzy badanymi zmiennymi. W tabeli zaprezentowane zostały dane dotyczące korelacji między wybranymi postawami menedżerów a przejawami pozytywnych relacji interpersonalnych pracowników.

²⁹ A. Glińska-Noweś, *Employee...*, s. 128.

³⁰ *Strategiczne zarządzanie kluczowymi obszarami Pozytywnego Potencjału Organizacji – uwarunkowania, sposoby i modele rekomendowane dla przedsiębiorstw funkcjonujących w Polsce* – projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/B/HS4/00835.

³¹ A. Glińska-Noweś, *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, M.J. Stankiewicz (red.), „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2010, s. 37–52.

Tabela 1. Współczynniki korelacji Pearsona (r) między relacjami interpersonalnymi pracowników i postawami menedżerów w badanych przedsiębiorstwach

Uwarunkowania relacji związane z postawami menedżerów	Przejawy 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 interpersonalnych w zespołach pracowniczych przekłada się na relacje pomiędzy zespołami
W przedsiębiorstwie stosuje się zasadę zwiększania samodzielności pracowników powiązanej z odpowiedzialnością	.58**	.58**	.62**	.53**	.60**	.44**
Istnieje mały dystans pomiędzy członkami organizacji (strukturalny, psychologiczny, funkcjonalny)	.37**	.48**	.52**	.48**	.56**	.40**
Naczelne kierownictwo dostarcza wzorca pozytywnych relacji z pracownikami	.61**	.53**	.53**	.38**	.51**	.58**
Menedżerowie średniego szczebla dostarczają wzorca pozytywnych relacji z pracownikami	.69**	.66**	.54**	.44**	.53**	.66**
Przełożeni posiadają umiejętność wywierania wpływu oraz inspirowania innych	.57**	.75**	.64**	.64**	.72**	.40**
Przełożeni zachowują się empatycznie	.65**	.63**	.62**	.50**	.59**	.55**
Przełożeni traktują innych z szacunkiem	.41**	.54**	.54**	.57**	.71**	.30*
Przełożeni budują zaufanie oraz atmosferę sprawiedliwości w przedsiębiorstwie	.58**	.59**	.58**	.55**	.70**	.53**

* $p < 0,05$; ** $p < 0,01$

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badania empirycznego.

W analizie danych zaprezentowanych w tabeli przyjęto arbitralnie, że za wysoki współczynnik korelacji uznawane będzie $r \geq 0.6$. Chociaż współczynnik korelacji mówi jedynie o kierunku i sile relacji między badanymi zjawiskami, w analizie niniejszego materiału empirycznego, z uwagi na opisane

w poprzednich paragrafach prawidłowości, przyjęto traktować współczynnik korelacji jako wyraz siły związku przyczynowo skutkowego pomiędzy postawami kadry menedżerskiej i przejawami pozytywnych relacji interpersonalnych w zespołach pracowniczych.

Jak pokazuje tabela, wpływ menedżerów na pozytywne relacje między pracownikami jest istotny. Na uwagę zasługują przede wszystkim następujące prawidłowości:

- zwiększanie samodzielności pracowników, czyli delegowanie uprawnień przez menedżerów sprzyja wzajemnej szcerości pracowników oraz okazywaniu sobie przez nich szacunku i akceptacji; można zatem rzec, że efektem powierzania pracownikom bardziej odpowiedzialnych zadań jest ich większe poczucie podmiotowości i postrzeganie innych w taki sam sposób;
- znaczenie naczelnego kierownictwa w kształtowaniu pozytywnych relacji pracowników jest mniejsze niż menedżerów średniego szczebla;
- dostarczanie przez menedżerów średniego szczebla wzorca pozytywnych relacji z pracownikami powoduje, że pracownicy okazują sobie większe zainteresowanie i pomoc wzajemną, a także – co bardzo istotne w organizacji – że pozytywne relacje w zespołach przekładają się na relacje pomiędzy zespołami pracowniczymi; wydawać się zatem może, iż właśnie okazywanie zainteresowania (a w efekcie pomoc pracownikom) jest głównym komponentem pozytywnej relacji menedżera z pracownikami;
- zbliżony efekt pojawia się w przypadku zachowywania się menedżerów w sposób empatyczny; pracownicy okazują sobie wtedy większe zainteresowanie, mogą na siebie liczyć, a także stają się bardziej szczerzy; potwierdzone w ten sposób zostaje przytoczone wyżej ustalenie, że okazywanie zainteresowania (jako jeden z aspektów empatii) może być traktowane jako główny komponent pozytywnej relacji menedżer–pracownik;
- oprócz prezentowania pracownikom empatycznej postawy menedżer powinien posiadać umiejętność wywierania wpływu i inspirowania podwładnych; wraz ze wzrostem tych umiejętności pracownicy okazują sobie nawzajem większe zainteresowanie, akceptację i szacunek, są wobec siebie szczerzy i bardziej się lubią; okazuje się zatem, że oprócz służenia jako wzorzec zachowań własną osobą, menedżer powinien stosować odpowiednie socjotechniki wzmacniające chęć pracowników do budowania pozytywnych relacji z innymi; przeprowadzone badanie nie odpowiada na pytanie, jakie techniki są w tym względzie najskuteczniejsze, niemniej jednak stanowi inspirację do tego rodzaju poszukiwań;

- okazywanie przez przełożonych szacunku i zaufania pracownikom powoduje, że w dużym stopniu odwzorowują oni te postawy w swoich wzajemnych relacjach; można na tej podstawie powiedzieć, że szacunek i zaufanie charakteryzuje swoista „zaraźliwość”, czego efektem jest ich rozprzestrzenianie się w społecznościach pracowniczych.

Konkluzja

Opisane w artykule zależności są z jednej strony bardzo „zdroworozsądkowe”, tzn. trudno sobie wyobrazić, żeby było inaczej: wpływ menedżerów na relacje, jakie kształtują się pomiędzy pracownikami w organizacji, musi być duży. Z drugiej jednak strony szczegółowe powiązania pomiędzy przejawami zachowań menedżerów i przejawami pozytywnych relacji powstających między pracownikami w zespołach nie zostały jeszcze w pełni wyjaśnione. Niniejsze opracowanie miało na celu próbę przyczynienia się do wypełnienia istniejącej luki w tym zakresie.

W generalnej konkluzji z przeprowadzonych rozważań należy, zdaniem autorki, podkreślić przede wszystkim istotność roli, jaką odgrywają menedżerowie średniego szczebla w kreowaniu pozytywnych relacji pracowników, roli silniejszej niż w przypadku naczelnego kierownictwa. Po drugie, na podstawie przeprowadzonego badania można powiedzieć, że budowanie w organizacji pozytywnych relacji interpersonalnych podlega tzw. efektowi domina: prezentowanie przez menedżerów określonych postaw wobec pracowników przyczynia się do odwzorowania i multiplikowania tychże postaw w kontaktach między pracownikami.

Opisany w artykule obszar zależności wydaje się bardzo intrygujący, co sprawia, że autorki zamierzają prowadzić dalsze, pogłębione badania w tym zakresie, w tym badania związane ze zdobywaniem kolejnych stopni naukowych.

Literatura

- Abeer H., Essam I., *Provision of Financial Information and its Impact on the Relationship between Executives and Venture Capital Managers: A Study of the Private Equity Market in Egypt*, “Journal of Financial Services Marketing”, 2012, No 17.
- Adler R.B., Rosenfeld L.B., Proctor R.F., *Relacje interpersonalne, proces porozumiewania się*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2011.
- Allen T.D., *Personal Relationship*, Routledge Taylor&Francis Group, New York 2012.
- Bartkowiak M., *Kompetencje menedżera a relacje pracownicze w organizacji uczącej się*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2011.

- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo pedagogiczne, Gdańsk 2012.
- Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, Akademia Ekonomiczna, Kraków 1994.
- Glińska-Neweś A., *Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2007.
- Glińska-Neweś A., *Employee interpersonal relationship*, [w:] *Positive management: managing the key areas of positive organisational potential for company success*, Stankiewicz M.J. (red.), Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2013.
- Glińska-Neweś A., *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] *Pozytywny potencjał organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Stankiewicz M.J. (red.), „Dom Organizatora” TNOiK, Toruń 2010.
- Glińska-Neweś A., Haffer R., *Znaczenie interpersonalnych relacji pracowników w organizacyjnym uczeniu się*, Toruń 2013.
- Hawke A., Heffernan, T., *Interpersonal Liking in Lender-Customer Relationships in the Australian Banking Sector*, “International Journal of Bank Marketing”, 2006, No 24.
- Heaphy E., Dutton J. *Positive social interactions and the human body at work: Linking organizations and physiology*. “Academy of Management Review”, 2008, 33(1).
- Henttonen K., Blomqvist K., *Managing Distance In a Global Virtual Team: The Evolution of Trust Through Technology-Mediated Relational Communication*, Strategic Change 2005, No. 14 (2).
- Jadwiga M., *Koncepcje i metody doboru menedżerów. Kompetencje menedżerów organizacji uczącej się*, Sajkiewicz A. (red.), Difin, Warszawa 2008.
- Janowska Z., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
- Jarvenpaa S.L., Shaw T.B., Staples D.S., *Toward Contextualized Theories of Trust: The Role of Trust in Global Virtual Teams*, Information Systems Research 2004, No. 15 (3).
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Kalińska M., *The Role of middle managers in shaping positive Organisational potential*, [w:] *Positive management: managing the key areas of positive organisational potential for company success*, Stankiewicz M.J. (red.), Dom Organizatora TNOiK, Toruń 2013.
- Leary-Joyce J., *Inspirujący menedżer*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- McAllister D.J., *Affect and Cognition-Based Trust as Foundations for Interpersonal Cooperation In Organizations*, Academy of Management Journal 1995, No. 38 (1).
- Macintosh G., *Customer Orientation, Relationship Quality, and Relational Benefits to the Firm*, “Journal of Services Marketing”, 2007, No 21.

- Michalski E., *Paradygmat kompetencji kadry kierowniczej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu 2011, nr 34/2011
- Morawski M., *Kreowanie wiedzy na tle współczesnych koncepcji zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Myślę, więc jestem. Aforyzmy, maksymy, sentencje*, Glenskowie Cz. i J. (red.), Kraków 1993.
- Nogalski B., Śniadecki J., *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, TNOiK, Bydgoszcz 1998.
- Nowe tendencje i wyzwania w zarządzaniu personelem*, Zbiegień-Maciąg L. (red.), Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Ogger G., *Zera w garniturach*, WPSB, Kraków 1992.
- Penc K., *Wiedza i innowacje*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2003.
- Rostkowski T., *Kompetencje a jakość zarządzania zasobami ludzkimi*, [w:] *Jakość zasobów pracy*, Sajkiewicz A. (red.), Poltext, Warszawa 2004.
- Rząsa W., *Efektywność kadr*, Personel i Zarządzanie 2013, czerwiec.
- Schein E., *Przywódcztwo a kultura organizacji, Lider przyszłości*, Business Press, Warszawa 1997.
- Słownik języka polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Thomas M., *Mistrzowskie zarządzanie ludźmi*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.