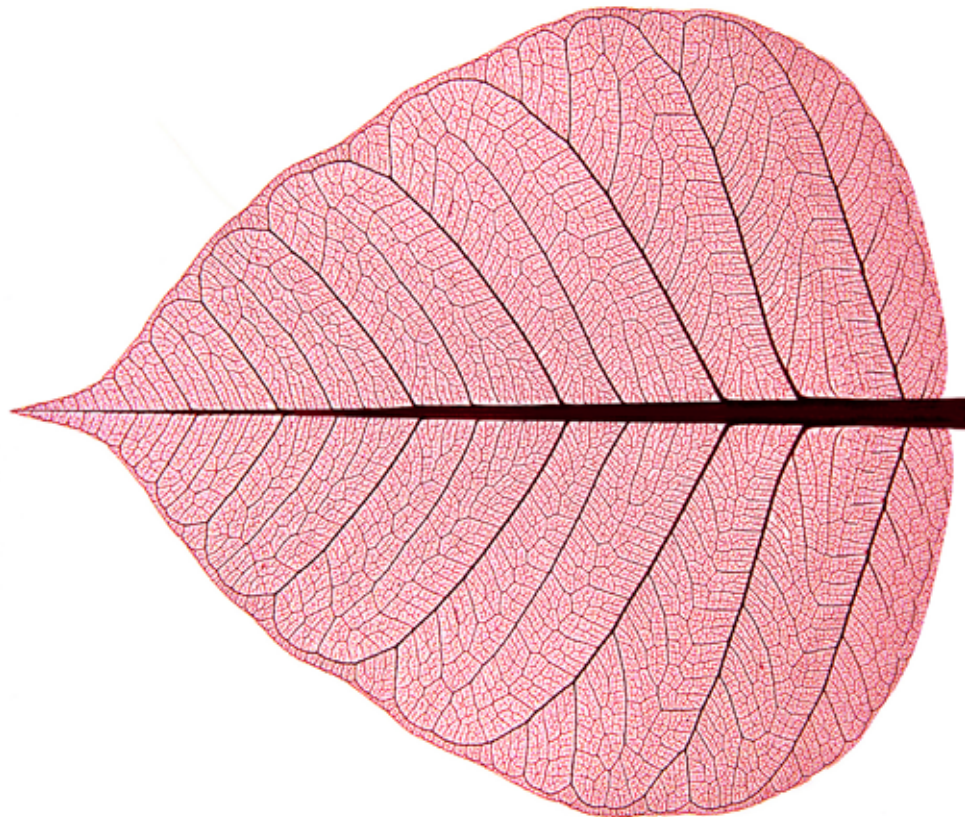


Kobiety i władza w biznesie Czy płeć ma znaczenie dla budowania pozycji i wpływu w organizacji?



Raport z badania mechanizmów budowania pozycji w organizacji oraz sposobów wywierania wpływu przez osoby zajmujące wyższe stanowiska menedżerskie w Polsce

„W dzisiejszej, zmiennej rzeczywistości gospodarczej, liderzy stoją przed coraz większymi wyzwaniami. Wymagane jest od nich prawdziwe przywództwo, takie, które w mojej opinii, oparte być musi na przykładzie. Tylko wówczas lider będzie w stanie przekonać i pociągnąć za sobą pracowników, klientów, jeśli sam będzie reprezentował myśli, postawę, kierunek działań, które chce promować. I musi być w tym konsekwentny. To musi być długofalowy proces.”

Maciej Witucki, Prezes Orange Polska

„Przywództwo jest kompetencją. Można je rozwijać. Jeśli ktoś jest ciekaw ludzi i ma gotowość do bycia z nimi, to może, nawet będąc nieśmiałym dojsć do momentu, w którym z radością staje się przed tłumem i dzieli się z nim swoimi doświadczeniami, pasjami, historią zawodowych sukcesów. Ważna jest tutaj świadomość własnej wartości, która daje siłę i osobistą moc. Suma sukcesów w połączeniu z sumą informacji zwrotnych sprawia, że człowiek czuje się pewniej sam ze sobą, ma wyższą samoocenę i impregnuje się dzięki temu na różne próby „podgryzania go po kostkach” przez zawodowych czy rynkowych konkurentów. W naturalny sposób staje się bardziej asertywny, stabilny, spójny, nie musi się kreować, wchodzić w obce role. Może być wierny temu, co w nim unikalne i oryginalne, rezygnując z bycia imitacją kogoś innego w roli twardego szefa, pracownika, doradcy, których pełno na świecie i na rynku pracy.”

Joanna Malinowska – Parzydło, CEO Personal Brand Institute, b.Dyrektor Personalny TVN

Wstęp

Zdobywanie władzy w organizacji – między koniecznością a obawą

Mimo, że pojęcie kariery wydaje się uniwersalne to władza kojarzy nam się najczęściej z atrybutem męskim i polityką. Być może jednak kariera i władza są pojęciami tożsamymi a jedno bez drugiego nie może istnieć? Nie tylko w polityce, ale też w biznesie. Kiedy prześledzimy rozwój wiedzy i badań na temat władzy w ostatnich kilkunastu latach, łatwo dojdziemy do wniosku, że współczesna wiedza w tym zakresie rozwija się przede wszystkim w przestrzeni biznesowej. Dlaczego biznes inwestuje w rozwój wiedzy o władzy? Jaki jest zwrot z tej inwestycji? Jakie znaczenie ma władza i jej wykorzystanie w biznesie?

„Porównując władzę w przedsiębiorstwie z władzą w świecie polityki na przykład, władza w środowisku biznesowym jest bardziej wymierna. Jest oparta na kilku macierzach wynikowych, na dążeniu do osiągnięcia konsensusu. W praktyce, na koniec dnia decyzję podejmuje jedna osoba, ale proces przygotowania decyzji, doprowadzenia do momentu jej podjęcia to efekt pracy wielu ludzi, na różnych szczeblach hierarchii firmy.”

Adam Sawicki, Wiceprezes Zarządu
KGHM Polska Miedź

Władza jest to umiejętność wpływania na innych, budowania swojej pozycji w strukturze jakiejś społeczności (np. firmy) i tworzenia takich okoliczności, dzięki którym mamy szansę podejmować decyzje, forsować nasze pomysły, realizować wizję pracy i współpracy ludzi pomiędzy sobą i poza organizacją. Taka perspektywa czyni ją bliższą biznesowi.

„Władza to możliwość podejmowania decyzji niezależnie od tego, co sądzą o tym twoi współpracownicy, przełożeni czy podwładni. Jeśli masz władzę, to możesz podejmować decyzje i oczekiwać realizacji tych decyzji i takich działań ludzi, które sprzyjają temu, by Twoja wizja się powiodła.”

Justyna Stachowicz, Dyrektor finansowy, Członek Zarządu PRIB (Grupa ABM Solid)

„Biznes to jest kontrola, to nadanie takiego kierunku, w jakim chcesz i uważasz za słuszne, aby firma podążała.. W związku z tym dla mnie nie ma biznesu bez władzy. Władza menedżera polega na decydowaniu o sposobie działania i pracy innych, które uważamy za najlepsze.”

Paweł Cieślak, HR Business Partner, Head of HR, Roche Diagnostics

Skąd się bierze władza? Najprostsza odpowiedź brzmi – ze stanowiska. Władzę otrzymuje się wraz z pozycją menedżerską. Ten rodzaj władzy ma swoje mocne strony – daje możliwość wpływania poprzez wydawanie poleceń, egzekwowanie zadań, nagradzanie za pomocą bonusów, podwyżek, ale też karanie przez upomnienia czy zwolnienie. Sprawa komplikuje się, kiedy władzę chcemy wykorzystać do długotrwałego zaangażowania, uzyskania zaufania do podjętych decyzji czy np. wytworzenia motywacji do innowacyjności. Taki rodzaj wpływu wymaga czegoś więcej niż pozycji. Wiąże się z autorytetem, byciem kimś więcej niż menedżer – KIMŚ, kto jest kompetentny, komu wierzymy, ufamy, kto jest wiarygodny – innymi słowy atrakcyjny osobowo czy, używając języka potocznego, „charyzmatyczny”.

„W przypadku skutecznych menedżerów posiadanie autorytetu u innych nigdy nie jest przypadkowe. Osiągają taką umiejętność w wyniku konsekwentnego, świadomego rozwijania pewnych postaw, umiejętności i wiedzy, które sprawiają, że ludzie mają powód, a czasem nawet przyjemność w tym, że wykonują pewne zadania, polecenia, wspierają realizację cudzych celów, rozumiejąc własną w tym korzyść, tak czy inaczej zdefiniowaną.”

Joanna Malinowska - Parzydło, CEO Personal Brand Insitute,
b. Dyrektor Personalny TVN

Czy można być dobrym menedżerem bez rozwijania wpływu w organizacji? Menedżerowie, niezależnie czy z pozycji swojego stanowiska, czy własnych osobowych atrybutów, wywierają wpływ – przekonują, angażują, mobilizują, zlecają, egzekwują. Wywierają wpływ nie tylko na swoich podwładnych, ale także na szefów i współpracowników. To umiejętność wywierania wpływu decyduje o skuteczności biznesowej. Wywierając wpływ, używamy władzy, a każde użycie władzy jest związane z wpływem. Władza nie zawsze jest jednak wartością pożądaną. Ludzie, w tym też menedżerowie, niechętnie przyznają się do chęci posiadania władzy. Jednocześnie badania

McClellanda i Boyatzisa (1982)¹ dowodzą, że skuteczny lider to taki, który dąży do władzy i posługuje się nią. Chęć sprawowania władzy to przymiot najlepszych, najskuteczniejszych menedżerów. A zatem władza, rozumiana jako wywieranie wpływu na innych, jest ważną umiejętnością w zarządzaniu ludźmi i jest podstawą przywództwa. Lider, by być skutecznym, musi wywierać wpływ i używać swojej władzy. Bez tego nie ma przewodzenia.

„W większości przypadków, kiedy próbuję przekonać kogoś do swoich propozycji, staram się przyjąć perspektywę osoby, na którą wpływam. Ludzie muszą rozumieć o czym mówię, a zdarza się, że tak nie jest. I to nie dlatego, że posiadam jakąś tajemną wiedzę, tylko popełniam błędy w wyjaśnianiu tej wiedzy, bądź też wyjaśniając nie biorę pod uwagę właśnie perspektywy osoby, na którą próbuję wpłynąć; jej stanowiska, pracy jej interesów. Jak to zrobię wpływam skutecznie”

Maciej Mikucki, Dyrektor finansowy Teva Polska

„Dla mnie posiadanie władzy oznacza, że ktoś jest w takiej pozycji, w której ma możliwość wpływania w znaczący sposób na otoczenie, w którym funkcjonuje. W kontekście przedsiębiorstwa, władza kojarzy mi się z autorytetem, z umiejscowieniem w strukturze i w hierarchii, ale też z władzą nieformalną, czyli z realną możliwością wpływania na inne osoby, na podejmowane decyzje, na wybór kierunku działań.”

Adam Sawicki, Wiceprezes Zarządu KGHM Polska Miedź

Władza a Przywództwo

Bycie skutecznym menedżerem to używanie władzy i wywieranie wpływu. Miano przywódcy zyskuje ten, kto, wywierając wpływ, osiąga wysokie wyniki dla organizacji, podnosi satysfakcję zawodową pracowników oraz ich zaangażowanie. To osoba tworząca środowisko pracy dla swoich podwładnych, w którym proste nagradzanie i karanie jako główne mechanizmy nacisku odgrywają małą rolę, a zastępują je osobisty autorytet, inspirujące motywowanie oraz indywidualne traktowanie podwładnych. Sposobów korzystania z władzy w organizacji jest wiele. W zależności od wywieranych rezultatów można

wyróżnić trzy ich grupy, zwane taktykami wpływu: perswazyjne, wymiany lub wymuszania². **Taktyki perswazyjne** (racjonalne uzasadnienie, inspiracja) polegają na przekonywaniu poprzez racjonalne argumenty lub odwoływanie się do wartości. Są one najbardziej skuteczne przy budowaniu zaangażowania, a ich rezultaty są najtrwalsze, gdyż prowadzą do zmiany postaw. **Taktyki wymiany** (konsultacja i zjednywanie oraz wymiana) to uzyskiwanie przychylności innych do tego, by działali tak jak chce menedżer. Czynią one ludzi bardziej społecznymi, są jednak bardziej wymagające – ich użycie zabiera czas i wysiłek. **Taktyki wymuszania** (koalicja i presja) wiążą się z wywieraniem presji, a ich najważniejszą funkcją jest łamanie oporu. Wymagają one odwagi w bezpośredniej konfrontacji i bywają najbardziej skuteczne, kiedy adwersarze są niechętni i oponują, twierdząc, że czegoś zrobić się nie da lub nie powinno. Jeśli menedżer nie ma czasu na przekonywanie bądź zjednywanie, albo już wcześniej używał tych taktyk i nie odniosły one skutku, wówczas wymuszanie wydaje się jedynym sposobem wpływu. Należy pamiętać, że tak jak taktyki wymuszania, służą one do łamania oporu w sytuacji, gdy on istnieje i zagraża realizacji zadania, tak nieadekwatnie zastosowane mogą stworzyć opór, z którym później trzeba się zmagać.

„W dużych organizacjach rola lidera jest kluczowa, ale w sytuacji dużej zmiany sam lider nie wystarczy. Przykład idzie od góry, ale zmiana zachodzi poprzez codzienne, realne działania, której schodzą na kolejne szczeble firmy. Dlatego tak ważna jest rola pierwszej, a najlepiej dwóch pierwszych linii zarządczych, aby opowiadały tą samą historię, którą promuje prezes i żeby robiły to z tym samym przekonaniem. Takie porozumienie osiągnąć można tylko poprzez odpowiednią inwestycję czasu. Do każdej osoby trzeba podejść bowiem indywidualnie, zrozumieć jej potrzeby i sposób myślenia, aby w efekcie możliwie jak najwięcej liczb równych celów nadać jeden kierunek, aby stworzyć kulturę otwartej dyskusji i gotowości do szukania porozumienia.”

Maciej Witucki, Prezes Orange Polska

¹ McClelland, D. C. & Boyatzis, R. E. (1982). "Leadership motive pattern and long-term success in management." *Journal of Applied Psychology*, 67, 737-743.

² Szczegółowy opis taktyk wpływu – ich rezultatów, mechanizmów działania, poziomu skuteczności i profitów znajduje się w załączniku na końcu raportu.

Taktyki perswazyjne	Taktyki wymiany	Taktyki wymuszania
Cel zjednywanie i budowanie zaangażowania	Cel tworzenie potencjalnej zgody i chęci zaangażowania się	Cel: łamanie oporu
Rodzaje		
Racjonalne uzasadnienie odwołanie się do faktów, danych, liczb i wynikających z nich logicznych argumentów	Konsultacja i zjednywanie przekonywanie innych poprzez angażowanie ich w proces pracy nad danym zagadnieniem lub prowokowanie do wyrażania opinii o nim	Koalicja stworzenie pewnego frontu, grupy osób, która przekonana do jakiegoś pomysłu łatwiej wywrze wpływ niż jedna osoba
Inspiracja odwołanie się do wspólnych wartości i ideałów	Wymiana oferowanie korzyści w zamian za wykonaną pracę	Presja bezpośrednie wymuszanie (rozkaz, wyrażenie oczekiwania, uporczywe przypominanie, powoływanie się na wyższą rangę)
Skuteczność wytworzenie trwałych przekonań na jakiś temat oraz określonej postawy do działania; przekonania powodują wewnętrzną gotowość do określonych działań, która utrzymuje się względnie długo i nie wymaga bezpośredniej obecności przełożonego	Skuteczność bazują na dwóch najbardziej powszechnych i trwałych regułach społecznego życia – gotowości do bycia konsekwentnym i chęci odwzajemniania; do określonych zachowań zmuszają więc nie wewnętrzne przekonania, a społeczne normy; taktyki te wydają się szczególnie trwałe u osób, dla których zewnętrzne reguły, konwenanse i zwyczaje są ważnym wyznacznikiem zachowań	Skuteczność bazują na bardzo ważnym rodzaju motywacji – unikania przykrych, niechcianych konsekwencji – która znacznie silniej mobilizuje do działania niż motywacja o charakterze pozytywnym; są bardzo skuteczne w krótkiej perspektywie, kiedy chcemy uzyskać wpływ natychmiast, lub złamać opór



Władza a przywództwo

Taktyki wpływu polskich menedżerów

W celu poznania specyficznych sposobów wpływu i korzystania z władzy w organizacji przeprowadziliśmy badanie na grupie polskich menedżerów posiadających wieloletnie doświadczenie w zarządzaniu zespołami³. Szczególnie interesujące było poznanie zróżnicowania taktyk budowania wpływu przez kobiety i mężczyzn zajmujących średnie i wyższe stanowiska kierownicze.

Celem badania było zwrócenie uwagi na sposób budowania władzy w organizacji, pokazanie korzyści i ewentualnego ryzyka, wiążących się z wyborem określonych taktyk wpływu przez menedżerów w organizacji, a przede wszystkim pokazanie różnic w budowaniu swoich przewag przez kobiety i mężczyzn. Ideą niniejszego raportu jest rozpoczęcie dyskusji dotyczącej świadomego wykorzystywania władzy w organizacji dla dobra firm, osób podlegających władzy oraz tych, którzy władzę sprawują.

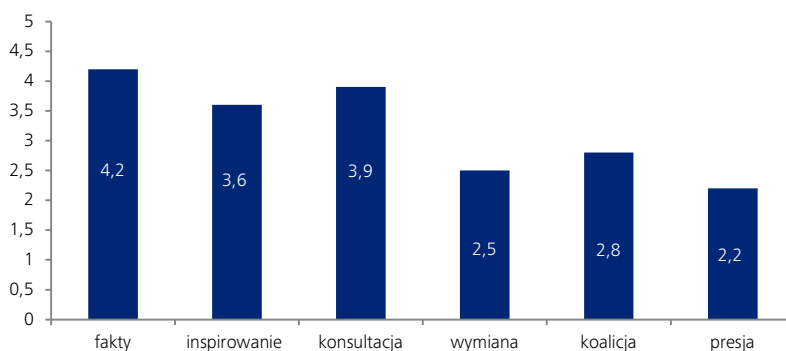
Używanie taktyk to wywieranie wpływu, a wywieranie wpływu to immanentna cecha władzy. Jak sprawują władzę w organizacjach polscy menedżerowie?

Z badania wynika, że preferowane taktyki to **racjonalne przekonywanie faktami**

i **konsultowanie z innymi**. To taktyki z grupy perswazji i dwustronnej wymiany, a więc taktyki angażujące innych do działania poprzez osobiste przekonanie się do wskazanych propozycji, to taktyki dialogu. Taktyki rzadko wykorzystywane to racjonalna wymiana i presja, czyli taktyki z grupy jednostronnego wymuszania oraz dwustronnej wymiany. Taktyka presji to taktyka monologu, bezdyskusyjnego nakazu i zakazu.

Ważnym elementem wpływu jest kontekst oraz grupa, wobec której wpływ jest skierowany, analizowano w związku z tym jakie taktyki są preferowane przez polskich menedżerów wobec każdej z czterech wybranych grup. Wobec współpracowników, osób nad którymi menedżerowie nie mają żadnej zwierzchności, najchętniej wywierają wpływ poprzez racjonalne uzasadnianie faktami, ale także poprzez konsultacje i inspiracje. Kolejna grupa wpływu w organizacji to osoby, z którymi menedżerowie realizują wspólnie projekty – grupy projektowe, tu preferowane są zdecydowanie taktyki wpływu związane z używaniem racjonalnych uzasadnień i inspirowaniem. Swoich podwładnych menedżerowie najchętniej nakłaniają do uległości poprzez racjonalne uzasadnienia i konsultacje; rzadko wykorzystywana jest taktyka inspiracji. Wobec szefów menedżerowie postępują podobnie jak wobec współpracowników: najchętniej wykorzystują taktyki racjonalnego przekonywania faktami oraz konsultacji. W badaniu głównie przyglądano się różnicom między kobietami i mężczyznami w wybieranych, preferowanych taktykach wpływu.

Wykres 1: Taktyki wpływu polskich menedżerów



„Najbardziej pożądanym modelem jest władza oparta o autorytet i naturalne przywództwo. Wymaga to jednak predyspozycji, sporego wysiłku (także w zakresie ustawicznego samokształcenia) i zaangażowania. Niestety zbyt wielu menadżerów wybiera najprostszy model władzy opartej o strach i tzw. zarządzanie przez bramę. Tak jest łatwiej, ale znacznie mniej skutecznie, zwłaszcza w trudnych momentach, które wcześniej czy później przeżywa każda organizacja. Wówczas autorytet pomaga zmobilizować współpracowników w najtrudniejszych momentach.”

Grażyna Piotrowska-Oliwa, Prezes PGNiG

³ Szczegółowy opis metodologii badania znajduje się w rozdziale „O badaniu” w dalszej części raportu

Czy firmy potrzebują kobiet-dyrektorów?

Szklana góra czy szklany sufit

Jak pokazują badania firm rekrutacyjnych, organizacje biznesowe rekrutują taką samą liczbę kobiet i mężczyzn. Jednak, obserwując to, co dzieje się z ich karierą dalej, zobaczymy, że na tym etapie symetria się kończy. Na kolejnych szczeblach drabiny kobiet jest coraz mniej. I choć Polska nie jest krajem szczególnych dysproporcji w tym obszarze, to stanowiska kierownicze zajmuje 40% kobiet⁴, a w zarządach firm i na stanowiskach dyrektorów generalnych zasiada ich już zdecydowanie mniej. Jak wynika z najnowszego rankingu Deloitte „CE Top 500”, w zarządach 28% największych polskich firm znajdują się kobiety, a tylko w 4% firm pełnią one funkcję menedżerów najwyższego szczebla. Podobnie niskie statystyki występują w polskich spółkach giełdowych (24% kobiet w zarządach i 6% kobiet pełniących funkcje dyrektorów generalnych). Czy to oznacza, że kobiety są mniej przedsiębiorcze? Jak wynika z badań⁵ kobiety są właścicielkami 37% przedsiębiorstw. Psychologowie podkreślają ich większą odporność na stres, umiejętność działania pod presją wielu zadań, lepszą organizację pracy i umiejętności współpracy zespołowej. Wydaje się więc, że przedsiębiorczość nie jest mniejsza niż w przypadku mężczyzn, choć niewątpliwie nie przekłada się na awanse. Kobiety są najczęściej właścicielkami małych firm (prowadzą 2/3 z nich)⁶, co pokazuje, że lepiej czują się w strukturach płaskich i że istnieją bariery wstrzymujące ich awans na stanowiska w dużych organizacjach. Zjawisko to zostało nazwane efektem szklanego sufitu – pewnej niewidocznej (w sensie braku oficjalnych reguł zakazujących kobietom zajmowania wyższych stanowisk), ale istotnej bariery związanej z awansem kobiet. Kariera kobiet przypomina bowiem piramidę albo szklaną górę, na którą nie sposób się wspiąć, a perspektywy, na które wskazują trendy ostatnich lat nie wydają się być optymistyczne. Wprawdzie w Polsce kobiety częściej zostają menedżerami niż średnio w krajach UE (jest ich na tych stanowiskach o 6 punktów procentowych więcej), to powoli dobijamy do niskiego średniego poziomu UE – w ciągu ostatnich 5 lat liczba kobiet menedżerów spadła o 3%⁷.

⁴ Puls Biznesu, 8 marca 2012

⁵ Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej, 15 kwietnia 2011; http://biznes.gazetaprawna.pl/artykuly/505499,kobiety_bryluja_w_biznesie_przybywa_tez_pan_ktore_przynosza_do_domu_wiecej_pieniedzy_niz_ich_mezowie.html

⁶ gk24.pl, 31 stycznia 2012

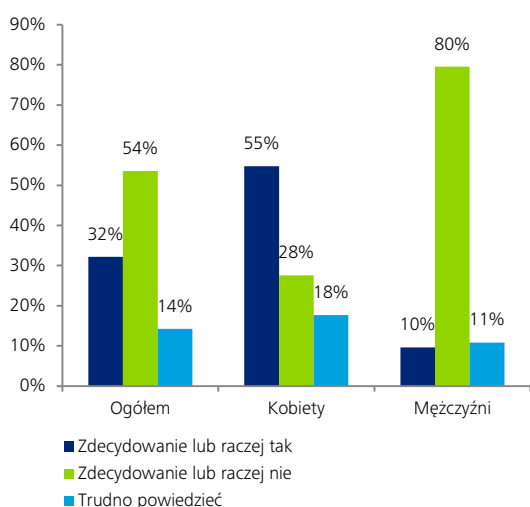
⁷ Centralny Ośrodek Informacji Gospodarczej w: Puls Biznesu, 8 marca, 2012

Mimo danych pokazujących zarówno asymetrię płci na stanowiskach kierowniczych, jak i trendy asymetrię tę powiększające, kobiety aktywnie pracujące w biznesie nie są jednogłośnie zdecydowane czy chciałyby rozwiązać ten problem za pomocą parytetów. Na pytanie czy ich zdaniem, podobnie jak w Norwegii i Francji, prawo powinno gwarantować kobietom miejsca w zarządach spółek tylko 32% menedżerów odpowiedziało, że tak. Takiemu rozwiązaniu w zdecydowanej większości przeciwni są mężczyźni-menedżerowie, 80% jest przeciw takiemu rozwiązaniu. Nieco tylko ponad połowa (55%) kobiet w biznesie popiera pomysł i rozwiązanie nierówności za pomocą parytetów.

Wyjaśnieniem tych wyników są prawdopodobnie liberalne poglądy, charakterystyczne dla środowisk biznesowych, stawiające kwestie jakichkolwiek regulacji w tym obszarze jako „zawłaszczanie” przestrzeni wolności wyboru. Dawanie specjalnych praw jednej z grup rodzi podejrzenia o „protekcjonalne uprzywilejowanie” – tworzenie specjalnych przywilejów dla grupy „upośledzonej” (kto chciałby nią być?), którą kobiety nie czują się i czuć się nie chcą. Odrzucają przywileje i ogłaszają podjęcie „równej” rywalizacji. Parytety budzą więc wiele emocji i niezależnie czy mają pozytywne intencje, to zarówno zdaniem kobiet, jak i mężczyzn wiążą się z nierównością, która rodzi poczucie niesprawiedliwości, a co za tym idzie mobilizuje do stawania w szranki jak „równy z równym”.

Wykres 2: Czy podobnie jak w Norwegii i Francji, prawo powinno gwarantować kobietom miejsca w zarządach spółek?

Badanie Deloitte na grupie menedżerów

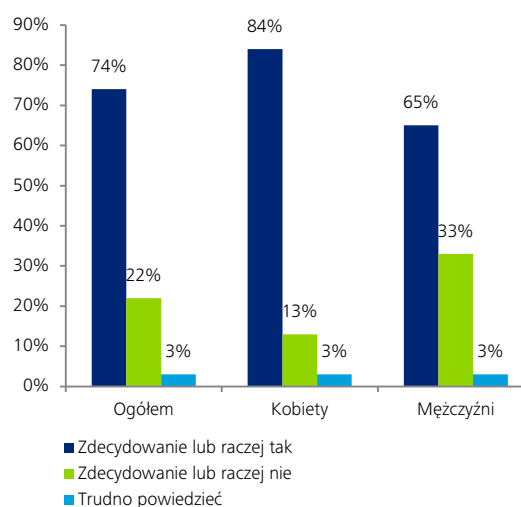


Źródło: Badanie Deloitte „SheFO, czyli finanse na obcasach”, marzec 2011

Nieco inną ocenę wprowadzenia prawa gwarantującego kobietom udział w zarządach firm ma ogół Polaków. W ogólnopolskich badaniach zrealizowanych przez ośrodek badawczy Homo Homini dla Deloitte Polska, zadano reprezentatywnej próbie Polaków identyczne pytanie jak w biznesie; czy ich zdaniem, podobnie jak w Norwegii i Francji, prawo powinno gwarantować kobietom miejsca w zarządach spółek. Okazało się, że „moda na parytety” jest zdecydowanie bardziej rozpowszechniona wśród ogółu społeczeństwa w Polsce. W zdecydowanej większości Polacy (74%) opowiadają się za parytetowym rozwiązaniem nierówności w zarządach spółek. Przeciwnego zdania jest 22% badanych. Ten wysoki wynik poparcia dla parytetów w próbie ogólnopolskiej może być „zasługą” dyskusji toczonych po IV Kongresie Kobiet, w dniach realizowania badania.

Wykres 3: Czy, podobnie jak w Norwegii i Francji, prawo powinno gwarantować kobietom miejsca w zarządach spółek?

Reprezentatywna próba Polaków



Źródło: Badanie Homo Homini na zlecenie Deloitte, wrzesień 2012

Wyniki zrealizowanego badania wskazują jednocześnie, że najwyższy odsetek przeciwników wprowadzenia takiego rozwiązania obserwuje się wśród grupy wiekowej 18-24 lata (45%) oraz 35-44 lat (33%), a także wśród mieszkańców metropolii (44%). Prawdopodobnie młode osoby wchodzą do biznesu z przekonaniem, że liczą się przede wszystkim kompetencje i dominuje u nich myślenie, że kryterium osiągnięć wiąże się z samodzielnym, niełatwym wspinaniem się w hierarchii. Jednocześnie silniej wierzą we własną siłę sprawczą osoby z dużych metropolii, które jednocześnie postrzegają siebie jako wysoce kompetentne.

Wniosek 1: Kobiet jest mniej we władzach firm niż mężczyzn, ich ilość stale spada, a poparcie dla prawnych rozwiązań gwarantujących kobietom miejsce w zarządach bardziej popiera ogół Polaków, niż środowisko biznesu.

Dlaczego kobiety nie awansują?

Zadanie tego pytania polaryzuje najczęściej rozmówców na dwie grupy i to niezależnie od płci. Zwolennicy odpowiedzialności indywidualnej za własne życie i rozwój mówią: kobiety są same sobie winne, to one ponoszą odpowiedzialność za brak awansu – zbyt długo się wahają, nadmiernie rozważają – po prostu mało odważnie sięgają po władzę. Zwolennicy podejścia odpowiedzialności społecznej twierdzą, że: winę za tak niską liczbę kobiet na wyższych stanowiskach ponoszą społeczne mechanizmy, przyzwyczajenia i stereotypy, które faworyzują mężczyzn. Podczas kiedy Ci pierwsi doradzają: „Kobiety obudźcie się i walczcie o swoje”, ci drudzy domagają się obok innych aktywności, rozwiązań prawnych gwarantujących kobietom miejsce w zarządach.

W dyskusji na temat tego jak wiele władzy i wpływów w firmach mają kobiety warto uzupełnić rozważaniem jak kobiety i mężczyźni budują wpływy w organizacjach, jak zdobywają władzę i jak z niej korzystają. Z przeprowadzonych przez nas badań wynika, że kobiety oddziałują inaczej niż mężczyźni. Istotnie częściej wykorzystują dwie spośród sześciu taktyk wpływania: racjonalne uzasadnienie (fakty) oraz konsultacje z innymi, czyli angażowanie do wspólnych działań (Wykres 4). Są to taktyki bezpośredniej perswazji. Jak twierdzi profesor Wojciszke – psycholog społeczny – „Mężczyźni są bardziej skoncentrowani na władzy, w znaczeniu prestiżu i pozycji w hierarchii społecznej niż kobiety. Panowie są w ogóle bardziej „hierarchiczni”, odmiennie budują swoją pozycję. Można to zaobserwować już wśród dzieci – chłopcy, tak jak zresztą dorośli mężczyźni, starają się zdominować innych mężczyzn. Kobiety natomiast rywalizują pod względem liczby przyjaciółek...”⁸. Wyniki badań, które przeprowadziliśmy pozwalają rozwinąć tę obserwację. Kobiety wpływają na otoczenie w biznesie przede wszystkim poprzez współpracę z innymi, włączanie ich, pytanie o zdanie, o inny punkt widzenia, o sposoby postępowania w danej sytuacji. Łatwiej więc „rozbraja” wątpliwości czy rodzący się opór, pozwalają też wszystkim zainteresowanym zobaczyć sytuację z różnych perspektyw. Zadanie bowiem pytań: Co o tym myślisz?, Co byś zrobił?, A co będzie jeśli...? etc. poszerza horyzonty i tworzy zaangażowanie.

⁸ Mika S. (2002). „Kilka refleksji na temat potrzeby władzy”, w: I.Kurcz, D.Kądziaława (red.). Psychologia czynności. Warszawa: Scholar.

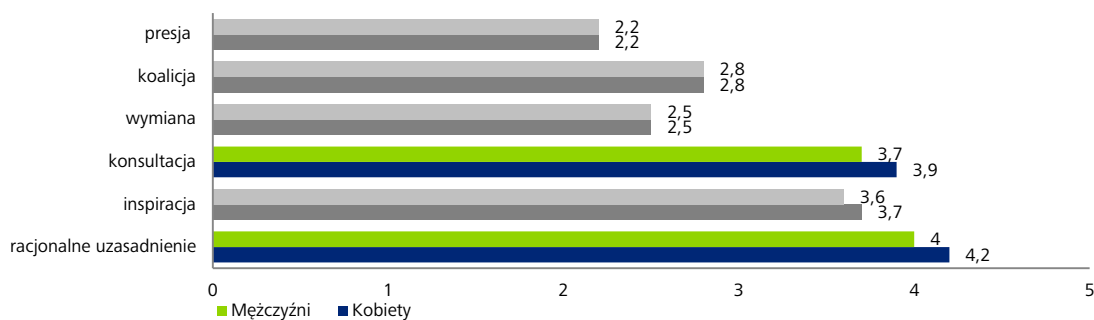
„Swoją pozycję w organizacji buduję głównie przez kompetencje, ludzie muszą zaufać, że wiem co robię. Ludzie powinni spostrzegać mnie jako osobę, która zna się na rzeczy, która wie co robi i ma do tego kompetencje. Wpływam też poprzez relacje i pokazuję, że jeśli działam to działam na rzecz innych, a nie wbrew innym czy przeciwko innym. Wpływam też przez moje doświadczenie. Wielokrotnie w trudnych momentach wspierałam menedżerów i to też powoduje, że mój wpływ na te osoby wzrastał.”

Lidia Ołowska, Dyrektor HR, Rosja i kraje WNP, Novo Nordisk

„Ważne jest, żeby zrozumieć, że ludzie mają różne wartości, każdy inaczej filtruje świat. Gdy współpracuję z kobietami staram się dopasować język wartości i korzyści do kobiet odwołując się do moich własnych doświadczeń – uruchamiam wówczas swoją empatię, przypominam sobie dobre i trudne momenty w roli mamy, żony, szefa na obcasach, blondynki w świecie twardego biznesu. Staram się skanować siebie, ludzi i to, co się dzieje wokół, by być bardziej efektywną, lepiej zrozumianą, skuteczniej się komunikującą. Zarządzanie przez wartości, zarządzanie przez komunikację, zarządzanie przez dawanie uwagi, zarządzanie przez delegowanie zaufania, zarządzanie przez komunikowanie innym ich talentów, zarządzanie przez okazywanie szacunku dla innych poglądów, coachingowe zarządzanie przez zadawanie pytań, zarządzanie przez autorytet przyzwoitego człowieka, zarządzanie przez asertywne komunikowanie swoich oczekiwań, zarządzanie przez nagradzanie odwagi i etycznych zachowań – to tylko niektóre z moich ulubionych narzędzi w skrzynce skutecznego, nowoczesnego menedżera.”

Joanna Malinowska – Parzydło, CEO Personal Brand Institute, b.Dyrektor Personalny TVN

Wykres 4: Różnice płci w częstotliwości stosowanych taktyk



Średnie wyniki na skali 1-5; kolorem zaznaczone są wyniki, w których różnice są istotne statystycznie

Zasadnicze różnice ujawniły się również w sytuacji wpływania na podwładnych (Wykres 5). Kobieta-szef częściej inspiruje i rzadziej wywiera presję na swoich ludzi niż szef-mężczyzna. Można zatem stwierdzić, że kobiety budują swoją pozycję w organizacji przede wszystkim angażując i zjednując ludzi niż łamiąc opór. Czy są dzięki temu skuteczniejsze? To zależy od celów jakie mają do osiągnięcia oraz od sposobów mierzenia ich skuteczności.

Wielu menedżerów podkreśla, że lepiej pracuje się im z kobietami, że kobiety są lepiej zorganizowane etc. Dlaczego zatem tak niewiele kobiet zarządza spółkami czy zasiada wśród członków zarządów firm?

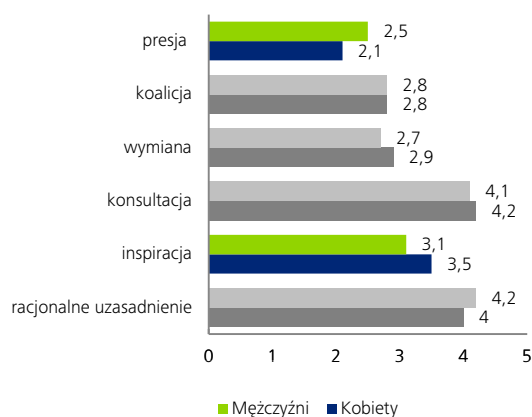
„Wpływ na każdą grupę ludzi musi uwzględniać jej specyfikę. Jest takie powiedzenie, że każda grupa jest tak silna, jak jej najsłabszy element. Chodzi zarówno o poziom wykształcenia, stan emocjonalny w danym dniu, jak i o zdarzenia dziejące się w naszym otoczeniu. Umiejętność prawidłowego odczytania i zanalizowania tych czynników gwarantuje sukces. Warto rozmawiać z ludźmi, nie tylko o sprawach służbowych. Poznawać ich. Wówczas niewiele rzeczy jest w stanie zaskoczyć menadżera.”

Grażyna Piotrowska-Oliwa, Prezes PGNiG

„Nie mam żadnego problemu z tym, że jestem podwładnym w jakiejś sytuacji. Daje mi to pewien rodzaj ulgi, ale dosyć szybko wychwytyuję brak logiki lub nieefektywność działania w grupie. Nie mogę bezzwrotnie patrzeć jak marnuje się czas i energię. To mnie motywuje do działania. Podsumowując, mogę być idealną podwładną idealnego szefa.”

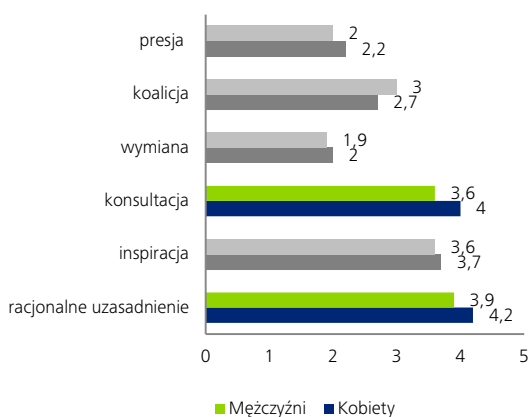
Marta Towpik, Członek Zarządu, Dyrektor Ekonomiczno-Finansowy PKP Energetyka

Wykres 5: Taktyki wpływu stosowane wobec podwładnych



Średnie wyniki na skali 1-5; kolorem zaznaczone są wyniki, w których różnice są istotne statystycznie

Wykres 6: Taktyki wpływu stosowane wobec współpracowników



Ile kosztuje szklany sufit?

Dane o niewielkim zróżnicowaniu na stanowiskach menedżerskich i pogłębiającym się efekcie szklanego sufitu prowokują do zadania pytania o wpływ tego zjawiska na efektywność przedsiębiorstw. Innymi słowy, czy firmy zarządzane przez mężczyzn mają się lepiej, czy wręcz przeciwnie to różnorodność sprzyja większej efektywności i stabilności przedsiębiorstw. Jest to pytanie tym bardziej zasadne, że za kilka lat, jeżeli utrzyma się obecny trend, będziemy mieli jeszcze mniej kobiet na stanowiskach menedżerskich. W Polsce badania na temat konsekwencji braku zróżnicowania nie zostały przeprowadzone. Natomiast badania zachodnie wskazują jednoznacznie na pozytywne korelacje pomiędzy zróżnicowaniem płci na stanowiskach menedżerskich a efektywnością przedsiębiorstw i ich innowacyjnością. Badania przeprowadzone na największych firmach z listy Fortune 500 wskazały na interesującą prawidłowość. Otóż firmy, które zatrudniają więcej kobiet, mają lepsze wyniki finansowe⁹. Nie oznacza to z pewnością, że wprowadzenie kobiet do zarządów uleczy gospodarkę, ale warto zwrócić uwagę na fakt, że to właśnie różnorodność, a nie monolityczność wydaje się być czynnikiem sukcesu i dźwignią efektywności. Bezsprzecznie sprzyja temu fakt, że kobiety wnoszą do biznesu lepsze wykształcenie (w Polsce 90% kobiet ma średnie wykształcenie¹⁰), ale też wiele wartości w odmiennym od męskiego sposobie kierowania ludźmi i organizacją.

Pozostaje pytanie, dlaczego potencjał kobiet jest tak słabo wykorzystywany? Nawet biorąc pod uwagę naturalne ograniczenia dla kobiet związane z ich rolą w rodzinie, ich udział we władzach firm jest bardzo niski. Kilka procent udziału na stanowiskach na szczycie drabiny dla grupy, która na najniższym poziomie stanowi połowę i ma co najmniej takie same, o ile nie wyższe, kwalifikacje powinno nakłaniać do zadania pytania „dlaczego?”. Jedną z przyczyn tego zjawiska, które już na wstępie eliminuje kobiety na drodze do awansu, może być tzw. „zagrożenie stereotypem”. Kiedy podczas starania się o awans kobieta usłyszy, że to nie jest rola dla niej, że kobiety nie są dobrymi liderkami, dyrektorkami etc., albo że taka rola spowoduje, że będzie gorzej

funkcjonowała jako matka, to istnieje duże zagrożenie uruchomienia negatywnego autostereotypu. Rzeczywiście w konkursach czy asesmentach kobiety wypadną gorzej, bo pojawia się stres, że potwierdzą ten stereotyp i nie będą wystarczająco dobrymi menedżerkami, jednocześnie staną się gorszymi matkami. To może być również chęć udowodnienia mężczyznom, że w roli menedżerskiej są równie dobre, jak oni. Ta chęć udowodnienia swoich kompetencji, dodatkowa silna presja, skutkuje mniejszą koncentracją i uwagą w odniesieniu do zadania. Wówczas rzeczywiście kobiety wypadają gorzej, bo dodatkowe myślenie o trudnościach wynikających z roli obniża ich możliwości przetwarzania danych. To w pewnym stopniu odpowiedzialność własna kobiet, by w sytuacji emocjonalnie trudnej nie dać sobie i innym uruchomić stereotypowego wzorca swojej płci, a skoncentrować się na swoich dokonaniach, sukcesach – nie myśleć o sobie jako po prostu o kobiecie tylko jako o osobie, która ma doświadczenie i poradzi sobie z zadaniem, które przed nią stoi.

Ostatnie doniesienia naukowe pokazują zresztą jak szkodliwy jest ten negatywny stereotyp – nie dla kobiet, ale dla firm i rynków. „Science” w 2010 roku¹¹ opublikowało badania, z których wynika, że efektywność grup pracujących nad rozwiązaniem zadań czy problemów wzrasta wraz z różnorodnością kompetencji reprezentowanych przez ich członków. Bardziej zróżnicowane grupy mają więc większy potencjał do znajdowania adekwatnych i korzystnych rozwiązań. Zróżnicowanie to wiąże się przede wszystkim z płcią – zespoły, w skład których wchodzi kobiety, są bardziej skuteczne. Tak więc różnorodność sprzyja efektywności.

Wniosek 2: Kobiet jest mniej we władzach, a szkoda, bo różnorodność przynosi zyski.

⁹ Gazeta.Wyborcza, 4 lipca 2012
¹⁰ p.kplewiatan.pl, 21 lipca 2011: http://pkplewiatan.pl/dla_mediow/informacje_prasowe/1/dlaczego_w_zarzadach_firm_jest_tyko_7_proc_kobiet

¹¹ A. W. Woolley, C. F. Chabris, A. Pentland, “Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups”, Science, 29 października 2010, Nada Hashmi, 3,5 Thomas W. Malone 3,5

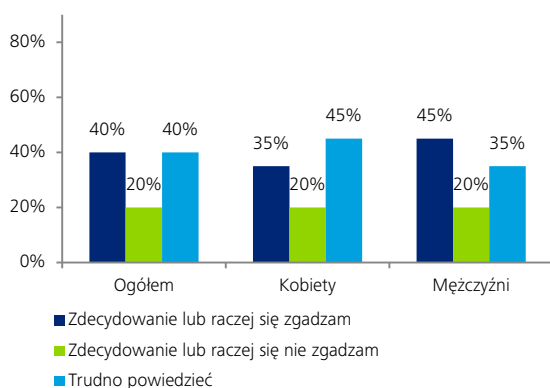
Czy kobiety pozwalają sobie na kobiecy styl zarządzania?

Badania Deloitte przeprowadzone w 2011 roku¹² pokazują, że styl zarządzania kobiet i mężczyzn różni się znacznie. Kobiety na stanowiskach menedżerskich są wyżej oceniane w obszarze dobrej organizacji pracy, poziomu etyki oraz gotowości do rozwoju i przyswajania nowych kompetencji. Mężczyźni z kolei ocenieni zostali wysoko w obszarze decyzyjności, wytyczania strategicznych kierunków działania oraz swojej dostępności i dyspozycyjności. Jak widać, każdy ze stylów zarządzania, zarówno ten typowo „damski” jak i ten „męski”, wnoszą dużą wartość dodaną do funkcjonowania firm. Pozbawienie się jednego z nich stanowi zubożenie w realizacji określonych potrzeb pracowników. Ważna wszak wydaje się tu umiejętność kobiet związana z konsekwentnym utrzymaniem i okazywaniem kobiecego stylu zarządzania.

Badania realizowane w Polsce w 2011 roku¹³ pokazują, że menedżerowie niezależnie od płci wolą pracować z szefami mężczyznami niż kobietami, aż 40% osób wolałoby mieć mężczyznę w roli bezpośredniego przełożonego, a tylko 20% preferowałoby w tej roli kobietę.

Wykres 7: Wolałbym/wolałabym, aby moim przełożonym był mężczyzna, nie kobieta.

Badanie Deloitte na grupie menedżerów

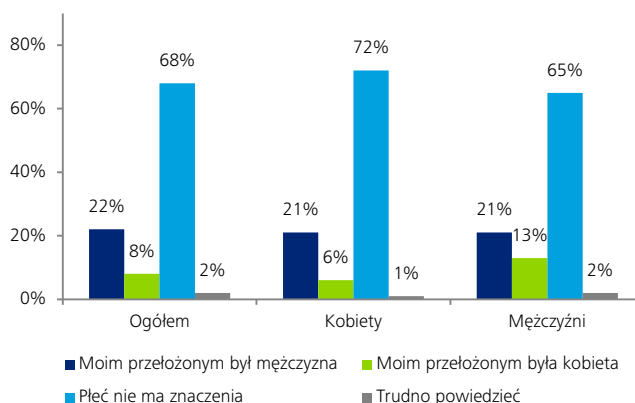


Źródło: Badanie Deloitte „SheFO, czyli finanse na obcasach”, marzec 2011

Z badań na ogólnopolskiej próbie społeczeństwa zrealizowanych dla Deloitte Polska 17 września 2012 roku wynika, że dla zdecydowanej większości (68%) badanych płeć przełożonego nie ma znaczenia. Można założyć, że dla tych osób bardziej kluczowe są cechy charakteru czy umiejętności. Jednak istotna grupa badanych (22%) wolałaby szefa niż szefową. Kobietę-przełożonego chciałoby mieć tylko 8% badanych.

Wykres 8: Jeśli miałby Pan\Pani wybór wolałby\wolałaby aby Pana\Pani przełożonym był mężczyzna czy kobieta?

Reprezentatywna próba Polaków



Źródło: Badanie Homo Homini na zlecenie Deloitte, wrzesień 2012

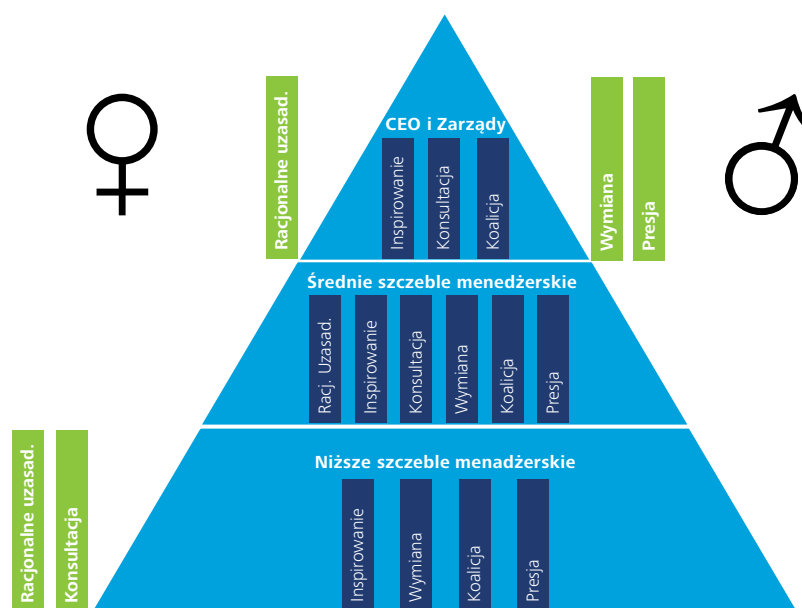
Dla ankietowanych kobiet znacznie częściej (72%) niż dla mężczyzn (65%) płeć nie stanowiła istotnej cechy szefa, a mężczyźni częściej (13% wobec 6% kobiet) wskazywali, że chcieliby, aby ich pracą kierowała kobieta. Wśród młodych Polaków dominuje przekonanie, że mężczyzna lepiej nadaje się do roli szefa, w grupie wiekowej (18 - 24 lata) 48% Polaków wolałoby mieć, jako szefa mężczyznę. Wynika to prawdopodobnie z tego, że stereotypowo władza kojarzy się z mężczyznami i gdy nie mamy jeszcze żadnych doświadczeń zawodowych to wybieramy mężczyznę jako egzemplifikację władzy, dopiero doświadczenia mogą weryfikować ten pogląd.

¹² Badanie Deloitte „SheFO, czyli finanse na obcasach. Kariera kobiet w zarządzaniu finansami”. marzec 2011

¹³ j.w.

Mężczyźni są więc z jakichś powodów preferowani przez pracowników jako szefowie. Czy jednak preferencje te są rezultatem przyzwyczajenia – utartych automatycznych przekonań („tak jest i tak było zawsze”), czy również charakterystycznego dla mężczyzn sposobu budowania swojej kariery w firmach, a więc korzystania z narzędzi wpływu i władzy oraz chęci sięgania po władzę w ogóle. Wiele badań dowodzi, że rzeczywista ocena szefa opiera się raczej na strategiach zarządzania, jakie on stosuje¹⁴, niż na płci i cechach z nią związanych. Badania australijskie¹⁵ i holenderskie¹⁶ wykazują, że najlepiej oceniani są szefowie, którzy przyjmują styl zarządzania zgodny ze stereotypem własnej płci: kobiecy styl jest oparty na relacjach, męski – skoncentrowany na zadaniu. Złamanie tej zasady prowadzi do bardzo negatywnych ocen ich efektywności. Jack Welch, autorytet świata biznesu i były dyrektor generalny General Electric, w rozmowie z Miką Brzezinski stwierdził: „kobiety naśladowując mężczyzn, popełniają poważny błąd. Autentyzm to wielka rzecz – powiedział odnosząc to zarówno do kobiet, jak i mężczyzn. Gdy mężczyzna nie jest sobą,

to pajacuje. Autentyzm jest super, a kobiety czasami zachowują się jakby nie były sobą. Ostry język nie leży w naturze większości kobiet”¹⁷. Można zatem sądzić, że sięganie po taktyki wpływu, które kojarzą się raczej ze stylem męskim nie będzie skuteczne w przypadku kobiet. Naśladowanie stylu mężczyzn, to dla kobiet działanie nieco ryzykowne. Ryzykowne, a jednocześnie dość często obserwowane wśród menedżerek kobiet. Metaanalizy (ilościowa metoda integrowania wyników różnych badań na ten sam temat) Eagly i Johnsona¹⁸, przeprowadzone w latach 90. w różnych organizacjach, wykazały, że generalnie nie ma zasadniczych różnic w strategiach działania, w sposobie pracy, a także w efektach tej pracy ze względu na płeć. Okazało się, że gdy kobiety mają osiągnąć efekty, np. określone wyniki sprzedaży, i muszą skutecznie zmobilizować zespół – sięgają po te same narzędzia, po które sięgają mężczyźni na adekwatnych stanowiskach, jeżeli one zapewniają najwyższą skuteczność. To skuteczność jest tu celem i zarówno kobiety jak i mężczyźni sięgają po narzędzia, które tę skuteczność zwiększają.



Jakie taktyki stosują częściej Kobiety i Mężczyźni na różnych szczeblach menedżerskich

14 Sagrestano (1992) „The use of power and influence in a gendered world. Psychology of Women Quarterly”, 16, 4, p.439 – 447. Oyster, Stange, (2000). „Gun Women”. NYU Press reference

15 Onyx, Jenny; Leonard, Rosemary; Vivekananda, Kitty „Perceptual and Motor Skills”, Vol 80(1), Feb 1999, 291-296.

16 j.w.

17 Mika Brzezinski (2012) „Znaj swoją wartość.” Studio EMKA.

18 Eagly Johnson (1990). „Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis” Psychological Bulletin, 108, 2, p.233-256.

Wyniki naszych badań są zasadniczo zgodne z przedstawionymi metaanalizami. Jest jednak jedna duża różnica - kobiety menedżerki różnią się od mężczyzn menedżerów najbardziej na najniższych i najwyższych stanowiskach. Na stanowiskach średnich działają podobnie. Na niższych stanowiskach częściej działają perswazyjnie i angażują innych. Na najwyższych używają mniej technik wymuszających i transakcyjnych (czyli coś za coś), a częściej działają siłą argumentów, czyli głównie poprzez przedstawianie racjonalnych uzasadnień swoich decyzji. Istotnie rzadziej niż mężczyźni sięgają po taktyki związane z wywoływaniem presji, czyli rzadziej przymuszają innych do działania. Być może mechanizm wyjaśniający takie działania jest następujący: zaczynam sprawować rolę menedżerską jako kobieta i tak też postępuję, bo to jest najbliższe mojemu stylowi pracy; następnie zauważam, że czasami moje działania nie są skuteczne i obserwując swoje otoczenie (często męskie), zaczynam sięgać po męskie taktyki wpływu. Na najwyższych stanowiskach kobiety mają wystarczająco dużo swobody, by konsekwentnie stosować taktyki wpływu, które są dla nich najbardziej naturalne, w stosowaniu których czują się najpewniej.

„Mój sposób wpływania na innych w firmie ewaluowałam. Wynikało to ze zdobytego doświadczenia i...braku czasu. Staram się stosować takie metody wpływania na innych, które są najbardziej skuteczne w danej sytuacji. Dobieram je intuicyjnie.”

Marta Towpik, Członek Zarządu, Dyrektor Ekonomiczno-Finansowy PKP Energetyka

Być może kobieca chęć sięgania po męskie taktyki wynika z kalkulacji. Panie myślą, że jest to jedyna droga do awansu. Tymczasem, jak pokazują indywidualne historie menedżerek, one są skuteczne przede wszystkim wtedy, gdy zachowują własny, naturalny styl pracy. Lidia Ołowska – dyrektor HR z firmy NovoNordisk powiedziała: „pamiętam czas w swojej karierze, kiedy bardziej forsowałam swoje decyzje, byłam bardziej dyrektywna, mniej odpuszczałam, mniej pozwalałam innym na to, aby realizowali jakieś moje rzeczy, raczej chciałam trzymać rękę na pulsie i działać samodzielnie. Teraz staram się zupełnie inaczej, żeby to ludzie czuli się właścicielami idei i żeby mieli poczucie, że działania, które podejmuję,

ą są ich, staram się nie narzucać swojego zdania, nie przymuszać, tylko wzbudzać chęć do działania. Okazuje się, że tak jest bardziej skutecznie.”

„Kiedyś byłam osobą, która brała wszystko na swoje barki i mówiła: ja dam radę, choćbym miała gryźć ziemię i kopać do granic wytrzymałości. Dzisiaj staram się działać inaczej. Staram się więcej odpowiedzialności i pracy przerzucać na swoich podwładnych, od których oczekuję większego zaangażowania w procesy.”

Justyna Stachowicz, Dyrektor finansowy, Członek Zarządu PRIB (Grupa ABM Solid)

„Každy z biegiem czasu nabywa doświadczenia i dystansu do wielu spraw. Młody człowiek łatwo się ekscytuje, umykają mu szczegóły, które często decydują o finalnym sukcesie. Człowiek doświadczony widzi lepiej, szerzej, głębiej. Ta wiedza ma wpływ na kierunek i tempo podejmowanych decyzji. Budowane stale doświadczenie skłania do refleksji i większej skłonności do konsultowania przyszłych decyzji. Menedżer bez doświadczenia decyduje szybko, często instynktownie. A to sprzyja popełnianiu błędów, często nawet tych krytycznych.”

Grażyna Piotrowska-Oliwa, Prezes PGNiG

„W swoim życiu zawodowym korzystałam z różnych rodzajów władzy, w zależności od sytuacji lub okoliczności. Czasami przydawała się władza charyzmatyczna. Lubię budować relacje tak, żeby ludzie formalnie ode mnie zależni czuli, że to oni przyznali mi prawo do bycia ich liderem, z różnych powodów: byłam dla nich autorytetem w jakiejś dziedzinie, szanowali mnie za wierność moim wartościom, za to, że poświęcam im uwagę, za odważne głoszenie swoich poglądów lub za to, że bycie w moim zespole oznacza permanentny rozwój. Byłam również w sytuacjach, kiedy korzystałam z władzy eksperckiej „tak, wiem i znam się na tym jako wysokiej klasy ekspert z wieloletnim doświadczeniem i portfolio zrealizowanych z sukcesem projektów tego rodzaju”. Wraz ze zdobywaniem doświadczenia zawodowego rosła moja gotowość delegowania i pozyskiwania ludzi, angażowania ich w szerokim zakresie, motywowania ich przez konsultowanie decyzji oraz poprzez tworzenie zjawiska „umysłu zbiorowego”, czyli zapraszania do współtworzenia wizji i strategii, a nie tylko celów operacyjnych.”

Joanna Malinowska – Parzydło, CEO Personal Brand Institute, b.Dyrektor Personalny TVN

Wiele kobiet na wysokich stanowiskach w hierarchii nie ma już potrzeby dominowania nad innymi. One już mają dowody na swoją dominację, one już nie walczą tylko panują, podczas gdy większość mężczyzn cały czas jest w stanie walki i dominacji. Kobieta na wysokim stanowisku może mieć poczucie, że nie musi już niczego narzucać i że poziom hierarchii, który osiągnęła, daje jej gwarancję posiadania władzy. Być może także kobiety na podstawie swoich doświadczeń i obserwacji, dostrzegają, że przekonanie kogoś do czegoś jest skuteczniejsze (bo sam potem będzie robił to, czego się od niego oczekuje).

Ciekawym wynikiem naszych badań jest podobieństwo kobiet i mężczyzn, którzy o ile działają odmiennie wobec podwładnych, to w stosunku do przełożonych oraz osób, nad którymi nie mają formalnego zwierzchnictwa wpływają podobnie, głównie poprzez taktyki racjonalnego uzasadniania, konsultacji i inspiracji.



Warto zastanowić się, z czego ta unifikacja wynika? Być może, jako menedżerki często zarządzane przez mężczyzn, kobiety uczą się od nich wywierania wpływu, naśladują ich styl i niejako po drodze „tracą kobiecą naturę” w zarządzaniu i tym samym szanse na awans. Bo w walce o wyższe stanowisko wygrywa zawsze ten, kto jest bardziej autentyczny i skuteczny (bo wytrenowany naturalnie) w swoim stylu zarządzania czy wpływania na innych.

Dyrektor finansowy dużej korporacji farmaceutycznej – Teva Polska – Maciej Mikucki zastanawia się, czy problemem w awansie nie jest zarządzanie kobietami: „Może nie ma osób, które wystarczająco dobrze zarządzają emocjami kobiet, aby mogły się piąć wyżej. Myślę, że to wynika z tego, że są różnice między kobietami i mężczyznami w stylu pracy. Mężczyźni są w stanie np. wiele zadań realizować samodzielnie, agresywnie, a kobiety jednak potrzebują potwierdzenia i akceptacji swoich pomysłów, a jak tego nie potrafisz im dać, to niestety, ale i ty, jako menedżer i one tracą. Dobre zarządzanie kobietami to zarządzanie nie tylko poprzez dawanie im celów i rozliczanie z tego, ale wyczuwanie ich emocji i zarządzanie tymi emocjami, zwracanie na nie uwagi. Czyli takie trochę kobiece zarządzanie, dostosowane do ich osobowości. Być może wówczas kobiety będą miały szansę piąć się wyżej”. Ta refleksja jest spójna z wynikami badań nad różnicami osobowości kobiet i mężczyzn. Otóż kobiety są bardziej wrażliwe emocjonalnie, czyli te same bodźce wywołują u nich silniejszą reakcję niż u mężczyzn, są też bardziej lękliwe i skłonne do nastrojów depresyjnych. Kobiety bardziej niż mężczyźni stawiają na racjonalną argumentację oraz konsultacje i efekt ten jest także widoczny u kobiet na najwyższych szczeblach hierarchii organizacyjnej. Strategie te wywierają wprawdzie wpływ słabszy, ale długofalowy, bo ludzie przekonani argumentami, sami zaczynają coś robić nawet wtedy, gdy zniknie bezpośrednia nagroda (strategie wymiany) lub kara (presja). Z badań psychologów społecznych wynika, że gdy ludzie nie mają zewnętrznego uzasadnienia, żeby coś robić, to bardziej się w to działanie angażują.

Wniosek 3: Taktyki władzy i wpływu częściej wykorzystywane przez kobiety prowadzą do większego zaangażowania i długofalowych skutków.

Czy w biznesie jest miejsce na różnice płci?

Biznes jest miejscem o silnych regułach, które unifikują zachowania

Problem płci nie tylko w biznesie, ale też we współczesnej kulturze, staje się coraz bardziej złożony. Ważnym pytaniem pozostaje czy biznes i środowisko biznesowe jest w ogóle miejscem, gdzie może ujawniać się specyfika płci i związany z nią odmienny sposób działania? Jeśli spojrzemy na środowisko biznesowe jako na przestrzeń, w której grupa ludzi musi zrealizować jakieś cele najbardziej efektywnie – działać szybko, sprawnie, przebojowo i skutecznie – to czy płęć męska lub żeńska może w większym stopniu zagwarantować osiągnięcie tego celu? Nie sposób jednak postawić jakiegś tezy w tym obszarze bez próby choćby wyrzykowego spojrzenia na to, czym jest płęć i jak w ostatnich latach zmienia się funkcjonowanie mężczyzn i kobiet w sferze społecznej.

W języku polskim na płęć mamy jedno słowo: po prostu PŁĘĆ. W języku angielskim funkcjonują dwa określenia opisujące płęć: SEX, oznaczające płęć biologiczną i GENDER, oznaczające płęć kulturową. W naszej kulturze znaczenie biologiczne płci wydaje się tożsamy ze znaczeniem kulturowym. A przecież to są dwa odmienne zjawiska. Płęć kulturowa jest społecznym oczekiwaniem przejawiania się płci biologicznej – określeniem tego, co dozwolone, możliwe, typowe, wskazane. Przez całe wieki płęć kulturowa była utożsamiana z biologiczną – kobiece sposób działania był odmienny od męskiego i wszyscy wiedzieli, co jest męskie, a co kobiece. Dzisiaj kobieta silna, niezależna i przedsiębiorcza jest tak samo często spotykana jak wrażliwy, empatyczny mężczyzna idący na urlop „tacierzyński”. Otworzyło to w pewnym sensie furtkę dla kobiet do działania w obszarze biznesowym, który wydaje się z założenia odpowiadać bardziej męskim wzorcom działania i pokutującym przez lata przekonaniom, że „wojna nie jest miejscem dla dziewczynek”.

Analiza taktyk preferowanych przez płęć potwierdza tezę, że środowisko biznesowe stwarza raczej platformę do podobnego działania mężczyzn i kobiet niż sprzyja eksponowaniu kulturowych odmiennosci pomiędzy nimi. Nie ma w tym obszarze wielkich i rzucających się w oczy różnic.

„U kobiet prezesów zauważyłem skłonność do mniejszego tracenia czasu. One są bardziej efektywne. Mężczyźni mają tendencje do błądzenia w innych obszarach lub dyskusji na inne tematy. Kobiety są bardziej zdyscyplinowane biznesowo, bardziej skoncentrowane na celu, przekonują faktami. Są bardziej ‘męskie’ niż mężczyźni.”

Paweł Cieślak, HR Business Partner, Head of HR, Roche Diagnostics

Z drugiej jednak strony są bardziej gotowe do angażowania pracowników poprzez włączanie ich w działania i budowanie współwłasności, co wydaje się bardziej typowe dla kobiecego stylu działania.

„Kiedyś tylko egzekwowałam, a dzisiaj staram się mieć w nich swoich sprzymierzeńców i angażować ich w pracę. To jest różnica – wyegzekwować od kogoś zakres pracy a zaangażować ich jako współtwórców.”

Justyna Stachowicz, Dyrektor finansowy, Członek Zarządu PRIB (Grupa ABM Solid)

Wnioski z badania i rekomendacje

Czy zatem w biznesie jest miejsce na różnice płci? Jakie wnioski i rekomendacje z przeprowadzonych przez nas badań płyną dla rynku, firm i w końcu samych menedżerów?

Czy można postawić tezę, że kryzys, którego doświadczamy obecnie, stwarza przestrzeń dla „kulturowo” męskich taktów wpływu nastawionych na skuteczność działania? Z jednej strony tak. Rynek w kryzysie jest gotów obiecać i poświęcić więcej za sukces. W sytuacji zagrożenia ludzie są bardziej gotowi podporządkować się, a nawet zaakceptować nieprzyjemne sobie taktiki działania np. presję. Z drugiej jednak strony są bardziej otwarci na takie strategie działania i wpływu, których w przeszłości doświadczali rzadziej. I tu pojawia się przestrzeń dla kobiet i ich sposobów sprawowania władzy. Kobiety mogą więc być zachęcane przez zarządy, rady nadzorcze do sprawowania władzy w „nowym stylu i trudnym czasie”. W obliczu tych kuszących niekiedy możliwości warto pamiętać o zjawisku „szklanego klifu” opisanym przez brytyjskich naukowców Michelle Ryan i Alex’a Haslama. Polega ono na większej gotowości do dawania szans kobietom w sytuacjach „beznadziejnych”, jako ostatniej deski ratunku. Z tego powodu promowanie kobiet na stanowiska niepewne, gdzie ryzyko niepowodzenia jest większe, daje im mniejsze szanse odniesienia sukcesu. Kryzys więc może być złudną obietnicą dla kobiet, która jak samospełniające się proroctwo, może doprowadzić do potwierdzenia tezy, że jednak radzą one sobie gorzej.

Czy są taktiki, które mogą okazać się kluczowe dla walki firm o przetrwanie w kryzysie lub przeprowadzanie ich przez zmiany? Taktiki presji i wymiany, które według naszych badań charakteryzują bardziej mężczyzn, mają „większą siłę rażenia”. Oznacza to, że działają szybciej, silniej i skuteczniej, ale... w krótkim czasie. Zmobilizowanie ludzi do wyrzeczeń w sytuacji niepewności może więc wydawać się domeną mężczyźni. Biznes jest przestrzenią, która nagradza skuteczność, szczególnie w czasach ograniczonych możliwości. Skuteczność jednak to nie tylko walka o przetrwanie. Kobiety taktiki wpływu mogą przyczynić się do umacniania pozycji firm na rynku – ich stabilności, zaufania i zaangażowania. Taktiki działania oparte na racjonalnych argumentach, które, jak wynika z naszych badań, są raczej domeną kobiet, tworzą trwałe postawy i są skuteczne długofalowo. Powodują,

że ludzie są w stanie bez nieustannego oglądania się na straty i nagrody pracować systematycznie, darzyć się zaufaniem, co może być kluczowe nie w samej sytuacji walki o przetrwanie, ale tuż po wygraniu takiej walki. Większa skłonność kobiet do wpływania na innych poprzez konsultacje, a więc zaangażowanie, zachęcanie do ulepszania procesów etc. jest ważnym narzędziem budowania odpowiedzialności pracowników za swoją pracę, rozwój w firmie, a także tworzenia dojrzałych postaw związanych ze zrównoważonym entuzjazmem, który może chronić choćby przed syndromem wypalenia.

Warto zwrócić uwagę jeszcze na jedno. Kryzys otworzył niespotykaną dotychczas przestrzeń dla innowacji, które pozwalają wyróżnić się firmom w masie innych i dać ważną wartość dodaną. Organizacje, które chcą przejść przez kryzys pod szyldem innowacyjności powinny wziąć pod uwagę fakt, że kreatywność nie znosi presji ani kontraktowej wymiany. Rozkwita natomiast w sytuacji, kiedy osoby rozumieją to, co mają robić, czują się ważne i włączone w proces. A takie rezultaty dają taktiki typowo kobiece: racjonalne przekonywanie, inspiracja i konsultacja.

Jakie wnioski z przeprowadzonych przez nas badań płyną dla samych menedżerów:

- Styl oparty na relacjach, czyli na miękkim zarządzaniu, jest spójny z kobiecą osobowością i zgodny z kobiecą naturą. Dzięki niemu kobiety mogą być bardziej skuteczne w wywieraniu wpływu na otoczenie, jednak pod warunkiem, że będą konsekwentne w „byciu sobą”, czyli w ekspresji stylu opartego na relacjach. Zarządzanie poprzez dbanie o pracownika, wsłuchiwanie się w jego potrzeby, jest umiejętnością, której kobiety używają na co dzień. Takie podejście do pracownika umożliwi pogłębienie więzi, wzmocnienie zaufania oraz sprzyja zacieśnianiu współpracy.
- Badania wskazują, że kobiety są tak samo efektywne na stanowiskach kierowniczych jak mężczyźni. Potencjał efektywności jest taki sam, natomiast problem polega na innych narzędziach wykorzystania go. Ważne jest, aby kobiety zaczęły wykorzystywać swój potencjał, nie myląc jednak władzy z męską dominacją, tylko utożsamiając ją ze skutecznym, perswazyjnym wywieraniem wpływu za pomocą odwoływania się do faktów oraz inspirowania. Tym właśnie kobiety na wyższych stanowiskach różnią się od mężczyzn, a to jest ich siła.
- Kobieta sięgająca po stereotypowo męskie taktyki wpływu, jeśli sama nie odczuwa potrzeby użycia takich, a wydają jej się skuteczne, może być spostrzegana jak manipulatorka - otoczenie szybko demaskuje niespójność i postrzega jako niewiarygodność lub manipulację; wówczas taktyki przestają działać.
- Kobiety są znacznie bardziej otwarte na kompromisy od mężczyzn, ale głównie w sytuacjach, gdy zaistnieje rozbieżność opinii wewnątrz małej grupy. Tą pozorną słabość mogą wykorzystywać jako potencjał do łagodzenia sporów w grupach.
- Kobiety mogą też, jeśli konsekwentnie będą pracować zgodnie ze swoim stylem, zmienić sposób postrzegania biznesu. Mężczyźni często patrzą na biznes jak na wojenną rozgrywkę, kobiety tymczasem mogą uczyć i wskazywać, że biznes to jest współpraca i kooperacja, czasami również z konkurentami.

Obecny kryzys wydaje się być szansą na przywództwo kobiet w biznesie. Niekoniecznie przywództwo rozumiane jako dominacja czy przejęcie zarządzania. Jednak zwiększenie przestrzeni na „sprawowanie władzy w stylu żeńskim” może dać możliwość stabilizacji w trudnych czasach. Nasze badanie pokazuje, że kobiety wybierają takie taktyki sprawowania władzy, których skutki są długofalowe i prowadzą do trwałych zmian postaw oraz czynią środowisko biznesowe bardziej transparentnym. Mogą stwarzać więc większą przestrzeń do komunikacji zarówno wewnątrz organizacji jak i poza nią. Kobiety w zarządach czy na stanowiskach generalnych dyrektorów mogą przyczynić się do tego, że firmy będą budować swoją pozycję na rynku systematycznie, zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju. Zróżnicowanie może więc wzmocnić rynek, organizacje biznesowe i pracujących w nich ludzi.

O badaniu

Metodologia

Badanie zostało przeprowadzone w dwóch etapach. Pierwszy z nich to badanie internetowe - kwestionariuszowe. Drugi etap to pogłębione wywiady indywidualne z 12 menedżerami wyższego szczebla. W pierwszym etapie badania uczestniczyło 242 menedżerów wszystkich szczebli z polskich organizacji biznesowych, w tym 131 kobiet i 111 mężczyzn. 43 uczestników zasiadało w zarządzie, 57 pełniło funkcje kierownicze na wysokim szczeblu, 84 – średnim szczeblu i 58 – na niższym szczeblu. Badanie zostało przeprowadzone za pośrednictwem Internetu. Osoby wybrane do badania to menedżerowie z bazy danych Deloitte oraz absolwenci SGH i SWPS pełniący obecnie funkcje menedżerskie. W sumie wysłano około 600 zaproszeń do badania. Na zaproszenie pozytywnie odpowiedziały 242 osoby. Sposób badania, który został wybrany, w przypadku internetowego wywiadu kwestionariuszowego, był niestandardowy. Nie polegał na zadawaniu prostych zamkniętych pytań. W takich przypadkach często dochodzi do zniekształcenia odpowiedzi i tzw. efektu społecznej aprobaty, polegającego na tym, że osoby udzielają odpowiedzi zgodnych ze społecznymi normami. Aby zminimalizować ten efekt, zaangażowano respondentów w realne sytuacje biznesowe. Przedstawiono im 4 sytuacje z życia zawodowego, wymagające wywarcia wpływu. Dotyczyły one kolejno konieczności wpływu na: (1) Szefa, (2) Współpracowników na równorzędnych stanowiskach, (3) Podwładnych oraz (4) Osób, w relacji z którymi nie ma zależności służbowej (np. pracowników innych działów zaangażowanych do realizacji projektu). W każdej sytuacji przedstawiono menedżerom 6 sposobów działania, a każdy z tych sposobów był zastosowaniem jednej z taktyk wpływu. Menedżerowie określali prawdopodobieństwo, z jakim użyliby danej taktyki. Przyjęcie takiej metody, oprócz eliminacji błędów, daje możliwość odkrycia prawidłowości działania ludzi w różnych sytuacjach. Ponadto pozwala na poszukiwanie specyfiki działania różnych grup (w naszym przypadku kobiet i mężczyzn) oraz odkrycie istotności różnic, a nie tylko pokazanie opinii (np. w procentach). Prezentując rezultaty badań, odwołano się do tych wyników, które wskazały na istotne statystycznie różnice pomiędzy

kobietami i mężczyznami w sposobach używania taktyk w różnych okolicznościach życia biznesowego. Trzeba bowiem mieć świadomość, że stosowanie taktyk wpływu ma też wymiar kontekstualny i zależy w dużym stopniu od okoliczności.

W naszych badaniach weryfikowano kwestie wybieranych strategii zarządzania w odniesieniu do 6 taktyk wpływu, które w różny sposób budują pozycję w organizacji przez obie płcie. Postawiono następujące pytania:

- w oparciu o jakie taktyki wpływu menedżerowie budują swoją pozycję w organizacji;
- czy mężczyźni i kobiety budują swoją pozycję w organizacji w oparciu o odmienne taktyki wpływu i jakie są różnice;
- czy mężczyźni i kobiety różnią się w sposobie wpływu na różne grupy, z którymi pracują;
- czy taktyki wpływu kobiet i mężczyzn zmieniają się wraz z rozwojem kariery.

Podziękowania:

Pragniemy podziękować wszystkim osobom, które uczestniczyły w badaniu „Budowanie wpływu w organizacji” i wypełniły internetową ankietę.

Szczególne słowa podziękowań kierujemy do osób, które zgodziły się wziąć udział w pogłębionych wywiadach indywidualnych.

Załącznik

Szczegółowy opis taktyk budowania wpływu i władzy w organizacji

Sposoby wywierania wpływu, zwane również taktykami korzystania z władzy, mogą być różne. W literaturze zwraca się najczęściej uwagę na 3 grupy: taktyki perswazyjne, wymiany lub wymuszania.

Taktyki perswazyjne.

Wyobraź sobie, że twój Przełożony postanowił wprowadzić nowy system bonusowy w firmie. System ten ma polegać na podziale premii w proporcji 80:20 (20% najbardziej efektywnych pracowników otrzyma 80% całości bonusu). Ty, jako szef zespołu sprzedażowego, zamierzasz przekonać szefa (wywrzeć wpływ) do modyfikacji systemu i uzależnienia go nie tylko od wyników indywidualnych ale też np. poziomu wykonania celu przez cały zespół. Możesz to zrobić na różne sposoby – protestując, powołując się na swój autorytet menedżera sprzedaży, roztaczając dramatyczną wizję przyszłości, w której większość pracowników zwolni się lub odejdzie do konkurencji. Ale możesz też po prostu dostarczyć argumentów oraz pokazać korzyści płynące z Twojego rozwiązania. Na tym polegają właśnie taktyki perswazyjne – na przedstawianiu ludziom powodów, dla których oni sami będą skłonni zająć jakieś stanowisko, popierać jakieś rozwiązanie, wykonywać jakieś zadania. Oznacza to, że osoba wywierająca wpływ dąży do tego, by odbiorca przyjął lub zmienił jakąś postawę tak, by pożądane zachowania były konsekwencją tej postawy.

Taktyki te są też najbardziej transparentne – osoba je stosująca przedstawia argumenty wprost i ma możliwość wysłuchania wątpliwości oraz odpowiedzi na nie. Taktyki te wiążą się z bardzo ważną korzyścią psychologiczną dla odbiorcy **wówczas, gdy używane są w kontakcie bezpośrednim** – tworzą przekonanie o byciu podmiotem, osobą ważną. Jeśli bowiem ktoś tłumaczy, wyjaśnia, przekonuje, to poświęca mi czas, zajmuje się mną i pokazuje, że jestem osobą ważną. Taktyki perswazyjne są najbardziej skuteczne jeśli chodzi o budowanie zaangażowania, a ich rezultaty są najtrwalsze. Jeśli ludzie rozumieją sens działań i ich znaczenie dla siebie i innych, są bardziej skłonni do długotrwałego działania i bardziej zmotywowani. Taktyki perswazyjne mogą przyjmować dwie formy, odwołujące się do racjonalnych argumentów lub emocji odbiorcy:

Taktyka 1: Racjonalnego uzasadnienia polega na odwołaniu się do faktów, danych liczb i wynikających z nich logicznych argumentów. Może być to pokazanie badań, z których wynika, że rywalizacja jest bardzo skuteczna, ale tworzy podziały w zespole i prowadzi do wzrostu motywacji tylko niewielkiej grupy pracowników. Dzięki taktyce racjonalnego uzasadnienia osoby widzą proponowane przez nas działania jako sensowne, zasadne, ale przede wszystkim logicznie spójne i poparte faktami – a więc wiarygodne.

Taktyka 2: Inspiracji polega na odwołaniu się do wspólnych wartości i ideałów. Opiera się ona na uzasadnianiu, dlaczego coś jest ważne z punktu widzenia wartości podzielanych przez członków organizacji i organizacyjnych celów. Inspirowanie może polegać także na pokazywaniu przykładów ze wspólnej przeszłości, które są dowodami na to, że coś można osiągnąć. W praktyce może to być pokazywanie przykładów firm lub własnych (albo wspólnych) wcześniejszych doświadczeń, kiedy poradziliśmy sobie w sytuacji kryzysowej, budując współpracę, a nie rywalizację. Ten rodzaj perswazji oddziałuje bardziej na wyobraźnię, emocje. Często wiąże się z zastosowaniem metafor, historii. Stosowanie tej taktyki – choć polega na użyciu innych środków - ma jednak podobny cel, jak w przypadku taktyki racjonalnego uzasadnienia: odbiorca ma zostać przekonany do czegoś, a jego dalsze zachowanie ma być konsekwencją jego wewnętrznych przekonań.

Taktyki perswazyjne

Skuteczność: wytworzenie trwałych przekonań na jakiś temat oraz określonej postawy do działania; przekonania powodują wewnętrzną gotowość do określonych działań, która utrzymuje się względnie długo i nie wymaga bezpośredniej obecności przełożonego.

Taktyki wymiany.

Przypuśćmy, że w zespole zarządzającym Waszą organizacją musi zapadnąć decyzja związana z zamrożeniem etatów. Jest ona podyktowana trudną sytuacją rynkową i koniecznością ograniczenia kosztów osobowych. Dla Twojego zespołu oznacza to stagnację, brak mobilizacji i nowych, świeżych pomysłów. Wiesz, że decyzja zapadnie w wyniku dyskusji wszystkich członków zespołu. Zyskanie sobie sojuszników, którzy przyjmą i będą promować Twój punkt widzenia, może mieć istotny wpływ na postrzeganie problemu i ostateczną decyzję. Używanie racjonalnych i logicznych argumentów może mieć znaczenie, ale o wiele ważniejsze jest „przygotowanie dobrego gruntu”. Oznacza to uzyskanie przychylności innych członków zarządu dla twojego punktu widzenia jeszcze przed spotkaniem. Postanawiasz zyskać sobie tę przychylność poprzez taktyki wymiany. Są to taktyki bezpośrednie – to znaczy wykorzystywane w relacjach, ale są zazwyczaj mało transparentne. Oznacza to, że sposób działania przyjęty przez osobę je stosującą, nie odkrywa bezpośrednio jej intencji, a uzyskiwany wpływ jest wpływem pośrednim. Innymi słowy taktyki te raczej „zmiękczać grunt” i czynią osobę bardziej spolegliwą i zgodną do tego, aby działać w proponowany przez nas sposób. Są jednak bardziej wymagające – ich użycie zabiera czas i wysiłek. Najczęściej przybierają one dwie formy:

Taktyka 3: Konsultacji i zjednywania to sposób wpływania polegający na przekonywaniu innych poprzez angażowanie ich w proces pracy nad danym zagadnieniem lub prowokowanie do wyrażania opinii o nim. Psychologowie społeczni wskazują na ważną potrzebę człowieka związaną z koniecznością bycia przewidywalnym. Nazywają ją regułą konsekwencji i podkreślają, że jest ona jedną z podstawowych reguł, które rządzą naszym działaniem. Konsekwencja wiąże się ze spójnością. Ludzie, których słowa są zgodne z tym, co robią postrzegani są jako spójni i dojrzały. Niespójność jest z kolei podejrzana i powoduje brak zaufania. Taktyka konsultacji to nic innego, jak tylko wykorzystanie tej reguły. Jeśli zaangażujemy osobę jako „konsultanta” i damy mu możliwość wypowiedzenia się i zapoznania z jakimś pomysłem, a on się zaangażuje – wówczas jest większe prawdopodobieństwo, że zgodzi się na jego realizację. Mało tego, jeśli propozycja pochodzi od osoby, która jest postrzegana jako sympatyczna i miła, prawdopodobieństwo tego się zwiększa. Wszak

nie od dziś wiadomo, że więcej jesteśmy w stanie zrobić dla osób, które lubimy. Taktyka ta ma jednak wadę – wymaga czasu i cierpliwości – wielu spotkań dyskusji, umiejętności słuchania tego, co mówią inni. Niestety bywa mniej skuteczna, gdyż nie oznacza jednoznacznego zobowiązania i deklaracji, a polega na zaangażowaniu i zobowiązaniu, które dość ogólnie zakładają zaangażowanie, ale nie są równoznaczne z wyegzekwowaniem działania.

Taktyka 4: Wymiana jest taktyką bazującą na innej ważnej regule społecznego życia, na której opierają się relacje między ludźmi – regule wzajemności. Wymiana to oferowanie korzyści w zamian za wykonaną pracę. Może przybierać ona formę racjonalnych negocjacji (np. jeśli sprawdzisz mi ten raport, to ja przygotuję ci dane do jutrzejszej prezentacji). Tak zdarza się jednak rzadziej. Najczęściej wymiana bazuje na odwoływaniu się do wcześniejszych zobowiązań i to nie zawsze wprost. Nie od dziś wiadomo, że jesteśmy skłonni więcej zrobić dla osób, które wyświadczyły nam przysługę. Dlatego też zwracając się do nich możemy z większym prawdopodobieństwem liczyć na to, że się na naszą propozycję zgodzą lub będą ją wspierać. Taktyka ta może być postrzegana jako manipulacja. I jest nią w istocie, jeśli robimy coś dla innych ludzi, aby mieć potem podwoły do tego, by nam się odwzajemniali. Niemniej jednak nasze życie biznesowe polega na ciągłym świadczeniu sobie uprzejmości, które stanowią pewnego rodzaju inwestycję. Zwykle o tej regule mówimy niechętnie, choć, jak pokazują badania, korzystamy z niej nieświadomie bardzo często, a jeszcze częściej nieświadomie jej ulegamy. Reguła wzajemności, która jest podstawą skuteczności taktyki wymiany jest jedną z niewielu norm, których istnienie stwierdzono w zasadzie w każdej kulturze i jedną z tych, których wpływ na nasze zachowanie jest najsilniejszy.

Skuteczność taktyk wymiany opiera się więc na wykorzystaniu pewnych reguł (konsekwencji lub wzajemności), które motywują odbiorców do zachowania w pewien określony, pożądany przez nadawcę sposób. Od taktyk perswazyjnych odróżnia je to, że przyczyną zachowania nie są wewnętrzne przekonania, lecz reguły, do przestrzegania których motywowani są odbiorcy.

Taktyki wymiany

Skuteczność: bazują na dwóch najbardziej powszechnych i trwałych regułach społecznego życia – gotowości do bycia konsekwentnym i chęci odwzajemniania; do określonych zachowań zmuszają więc nie wewnętrzne przekonania, a społeczne normy; taktyki te wydają się szczególnie trwale u osób, dla których zewnętrzne reguły, konwenanse i zwyczaje są ważnym wyznacznikiem zachowań.

Taktyki wymuszania.

Każdy menedżer stanął z pewnością przed sytuacją, kiedy sposoby oddziaływania oparte na argumentach czy nagrodach nie odnoszą skutku. Pracownicy, załóżmy podwładni, odmawiają wykonania pracy w dodatkowym czasie, po godzinach (za dodatkową opłatą). Nie przemawiają do nich ani argumenty, ani dodatkowe profity (często zdarza się, że możliwości wynagradzania dodatkowego są zbyt małe, by stanowić wystarczającą zachętę do dodatkowej pracy). Z jednej strony jest problem do rozwiązania, a z drugiej strony OPÓR. Często w takich sytuacjach jedynie menedżerowie wiedzą, że od podjęcia pewnych działań zależy 'być albo nie być' firmy. Jedynym sposobem mobilizacji ludzi jest pokazanie im zagrożenia. Taktyki presji w mniej, bądź bardziej bezpośredni sposób wiążą się z wywieraniem presji. Ich najważniejszą funkcją jest łamanie oporu. I takie też jest ich zastosowanie – bywają najbardziej skuteczne wówczas, kiedy nasi adwersarze są niechętni i oponują twierdząc, że czegoś zrobić się nie powinno. Jeśli nie mamy czasu na przekonywanie, bądź zjednywanie, albo już wcześniej używaliśmy tych technik i nie odniosły one skutku, wówczas wymuszanie wydaje się jedynym sposobem wpływu. Problem polega jednak na tym, że nie zawsze taktyki wymuszające są stosowane jako ostateczne. Należy pamiętać, że tak, jak służą one do łamania oporu w sytuacji, gdy on istnieje i zagraża realizacji zadania, tak nieadekwatnie zastosowane mogą tworzyć opór, którego pierwotnie nie ma. Mają one dwa oblicza:

Taktyka 5: Koalicja - jest wymuszaniem bardziej zawołanym i polega na stworzeniu pewnego frontu, grupy osób, która przekonana do jakiegoś pomysłu łatwiej wywrze wpływ niż jedna osoba. W praktyce budowanie koalicji polega na zakulisowym zjednywaniu sobie sojuszników, by np. na spotkaniach móc odwołać się do ich zaangażowania lub powołać się na nich, jako ważnych interesariuszy. Taktyka ta jest mniej transparentna, ale dobrze przeprowadzona wydaje się bardzo skuteczna. Odwołuje się bowiem do kolejnej ważnej reguły społecznego życia tak zwanego społecznego dowodu słuszności. Polega on na tym, że ludzie są w stanie przyznać rację, uznać za prawdę, czy zgodzić się na coś z większym prawdopodobieństwem, jeśli większość uważa to za słuszne. Szczególnie w sytuacji wątpliwości czy niepewności mamy skłonność do polegania na zdaniu innych – a im więcej osób wyraża jakiś pogląd, tym dla nas to ważniejszy dowód, że pogląd ten jest słuszny. Jeden ważny czynnik pozwala oprzeć się tej regule. Jest to poczucie kompetencji – jeśli znamy się na czymś i wiemy jak należy postąpić, wówczas rzadziej podążamy za innymi. Jeśli jednak weźmiemy pod uwagę zmienność i niepewność wielu sytuacji biznesowych, zrozumiemy w jak wielu okolicznościach jesteśmy skłonni kierować się zdaniem większości. W praktyce, menedżerowie identyfikują te osoby, których zdanie ma wpływ na opinie większości i podczas indywidualnych spotkań przekonują ich (sposób tego przekonywania może być na prawdę różnorodny) do opowiedzenia się po ich stronie podczas kluczowych spotkań. Zawsze podczas zebrania czy publicznych dyskusji można powołać się na opinie tych właśnie osób.

Taktyka 6: Presja i zobowiązanie to bezpośrednio wymuszanie. Ma ono jednak wiele form – poprzez rozkaz czy komendę, w której wyrażone jest bezpośrednio oczekiwanie zrobienia czegoś natychmiast, poprzez bardziej subtelne formy, takie jak wyrażenie oczekiwania, że coś będzie zrobione zaraz, albo uporczywe przypomnienie, o zbliżających się deadline'ach, powoływanie się na wyższą szarżę (np. to jest decyzja centrali), aż w końcu pokazywanie zagrożeń (np. jeśli tego nie zrobimy, to...). Stosowanie presji jest bardzo skuteczne, choć ma swoje ograniczenia. Wymaga pokazywania siły, stanowczości i odwagi. Jej zaletą jest pewność, że coś zostanie wykonane, ale ważnym ograniczeniem jest krótkie działanie presji – rzeczy na pewno będą się działy, dopóki menedżer będzie obecny – będzie sprawdzał,

kontrolował, sprawował nadzór. Wymuszanie nie bazuje więc ani na wewnętrznych przekonaniach odbiorcy, ani na regułach, których on sam chce przestrzegać, lecz na tym, że widzi on zagrożenie dla własnych ważnych interesów, jeśli nie zachowa się w pewien określony sposób, pożądaný przez osobę wywierającą wpływ. Stosowanie tych taktyk wywiera więc na ich odbiorcę wpływ silny, lecz krótkotrwały.

Taktyki wymuszania

Skuteczność: bazują na bardzo ważnym rodzaju motywacji – unikania przykrych, niechcianych konsekwencji, która znacznie silniej mobilizuje do działania niż motywacja o charakterze pozytywnym. Są bardzo skuteczne w krótkiej perspektywie, kiedy chcemy uzyskać wpływ natychmiast lub złamać opór.

Sposób, w jaki menedżerowie wykorzystują władzę i stosują taktyki, jest bezsprzecznie istotnym czynnikiem budowania nie tylko ich skuteczności biznesowej, ale też pozycji w organizacji.

Z pewnością wielu menedżerów zastanawia się nad tym, czy są taktyki skuteczne lub skuteczniejsze od innych? Problem związany z używaniem taktyk polega na ich osadzeniu w kontekście - skuteczności w zależności od celu, kultury organizacji, ale też spójności i autentyczności menedżera. Zajmijmy się najpierw skutecznością taktyk. Dla przykładu perswazyjne sposoby wywierania wpływu służą do budowania zobowiązania i są skuteczne wówczas, kiedy wpływ polega na zjednaniu sobie ludzi. W sytuacji, kiedy czujemy opór (nasi pracownicy lub współpracownicy są przekonani, że czegoś się nie da zrobić lub coś jest bez sensu) te taktyki nie zadziałają. I odwrotnie, kiedy osoby z nami współpracujące mają dość obojętny (lub mało sprecyzowany) stosunek do naszej propozycji – wystarczy zjednać, dostarczyć im argumentów na rzecz naszego stanowiska. Tu najbardziej skuteczne są taktyki perswazyjne. Jeśli jednak zastosujemy taktyki łamiące opór (którego de facto nie ma), możemy zrazić sobie naszych współpracowników.

Taktyki perswazyjne – cel: zjednywanie i budowanie zaangażowania

Taktyki wymiany – cel: tworzenie potencjalnej zgody i chęci zaangażowania się

Taktyki wymuszania – cel: łamanie oporu

Kontakt



Halina Frańczak

Dyrektor marketingu Deloitte
Polska i Europa Środkowa
Tel. (22) 5110021
E-mail: hfranczak@deloittece.com



Dr hab. Beata Krzywosz-Rynkiewicz

prof. UWM – UWM w Olsztynie
Tel. 512 007 915
E-mail: poczta@beatakrzywoszrynkiewicz.pl



Dr Dorota Wiśniewska-Juszczak

SWPS w Warszawie
Tel. 512 344 916
E-mail: dorota.juszczak@gmail.com

Powyższa publikacja zawiera jedynie informacje natury ogólnej. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, Deloitte Touche Tohmatsu Verein, firmy członkowskie oraz podmioty stowarzyszone nie świadczą tym samym, ani nie przedstawiają w tej publikacji porad księgowych, podatkowych, inwestycyjnych, finansowych, konsultingowych, prawnych czy innych. Nie należy także wyłącznie na podstawie zawartych tu informacji podejmować jakichkolwiek decyzji dotyczących Państwa działalności. Przed podjęciem jakichkolwiek decyzji lub działań dotyczących kwestii finansowych czy biznesowych powinni Państwo skorzystać z porady profesjonalnego doradcy. Deloitte Touche Tohmatsu Limited, Deloitte Global Services Limited, Deloitte Global Services Holdings Limited, Deloitte Touche Tohmatsu Verein, firmy członkowskie oraz podmioty stowarzyszone nie ponoszą odpowiedzialności za jakiegokolwiek szkody wynikające z wykorzystania informacji zawartych w publikacji ani za Państwa decyzje podjęte w związku z tymi informacjami. Osoby korzystające z powyższej publikacji robią to na własne ryzyko i ponoszą pełną związaną z tym odpowiedzialność.

Deloitte świadczy usługi audytorskie, konsultingowe, doradztwa podatkowego i finansowego klientom z sektora publicznego oraz prywatnego, działającym w różnych branżach. Dzięki globalnej sieci firm członkowskich obejmującej 140 krajów oferujemy najwyższej klasy umiejętności, doświadczenie i wiedzę w połączeniu ze znajomością lokalnego rynku. Pomagamy klientom odnieść sukces niezależnie od miejsca i branży, w jakiej działają. 195 000 pracowników Deloitte na świecie realizuje misję firmy: stanowić standard najwyższej jakości.

Specjalistów Deloitte łączy kultura współpracy oparta na zawodowej rzetelności i uczciwości, maksymalnej wartości dla klientów, lojalnym współdziałaniu i sile, którą czerpią z różnorodności. Deloitte to środowisko sprzyjające ciągłemu pogłębianiu wiedzy, zdobywaniu nowych doświadczeń oraz rozwojowi zawodowemu. Eksperti Deloitte z zaangażowaniem współtworzą społeczną odpowiedzialność biznesu, podejmując inicjatywy na rzecz budowania zaufania publicznego i wspierania lokalnych społeczności.

Nazwa Deloitte odnosi się do jednej lub kilku jednostek Deloitte Touche Tohmatsu Limited, prywatnego podmiotu prawa brytyjskiego z ograniczoną odpowiedzialnością i jego firm członkowskich, które stanowią oddzielne i niezależne podmioty prawne. Dokładny opis struktury prawnej Deloitte Touche Tohmatsu Limited oraz jego firm członkowskich można znaleźć na stronie www.deloitte.com/pl/onas