

Tadeusz Oleksyn, Anna Ewa Oleksyn

Menedżerowie a liderzy

W 1977 roku prof. Abraham Zaleznik opublikował głośny artykuł „Menedżerowie i liderzy: co ich różni?” Ten „prowokacyjnie niewinny tytuł”, jak to skomentowano, skrywał spory ładunek dynamitu: autor – po raz pierwszy tak ostro – przeciwstawił sobie menedżerów i liderów, co musiało nie tylko wywołać dyskusje, ale też z czasem znaleźć swój finał w polityce personalnej organizacji, zwłaszcza z sektora przedsiębiorstw. Różnice pomiędzy menedżerami i liderami są dostrzegane także w Polsce, co potwierdzają m.in. nasze badania, przedstawione w wielkim skrócie w tym artykule. Różnice te powinny być znane zarządzającym, w tym zwłaszcza menedżerom personalnym, oraz uwzględniane przy doborze i rozwoju kadr kierowniczych oraz zarządzaniu kompetencjami.

„Jednokrotnie” i „ponownie urodzeni” według Jamesa i Zaleznika

Źródłem różnic między menedżerami i liderami są – według Zaleznika [1977] – odmienne osobowości menedżerów i liderów, wynikające z różnych doświadczeń życiowych. Autor nawiązywał do opisanych już wcześniej przez Williama Jamesa dwóch typów osobowości: „raz urodzonych” (*once-born*) i „ponownie urodzonych” (*twice-born*). Ci pierwsi, to ludzie, których życie przebiega względnie spokojnie i gładko. Dostosowują się oni do otoczenia, obowiązujących w nim reguł i poglądów, a rzeczywistość przekształcają ewolucyjnie, nie zaś rewolucyjnie. Ta właśnie grupa liczebnie dominuje. Należą do niej również menedżerowie, którzy nie tyle zmieniają, ile wykorzystują istniejącą rzeczywistość dla realizacji celów własnych i przedsiębiorstwa. Są raczej konformistami, dostosowującymi się do zmian w otoczeniu. Respektują istniejące *status quo*, w tym także równowagę relacji społecznych.

„Ponownie urodzeni”, zdaniem tych autorów, przeżyli w swym życiu jakiś wstrząs, traumę, olśnienie czy inne głębokie przeżycie, które zmieniło ich radykalnie. Osoby takie mają silną predestynację do wprowadzania głębokich i radykalnych zmian oraz odmien-

nego porządku. Czują się w pewnym sensie oddzieleni od innych ludzi i swego środowiska – w jakim by nie przebywali. Mogą pracować w różnych organizacjach, ale nigdy w pełni do nich nie należą. Ich poczucie tego, kim są, nie zależy od członkostwa, roli zawodowej ani od innych społecznych wyznaczników tożsamości. I właśnie to poczucie odrębności, brak zgody na istniejące *status quo*, pcha ich do głębokich zmian. Do takiej właśnie grupy ludzi należą liderzy [Lider..., 2003].

Zasługą Zaleznika było nie tylko wskazanie na głębsze różnice pomiędzy menedżerami i liderami, ale również wzbogacenie portretu przywódców aspektami związanymi z inspiracją, wizją, pragnieniami i instynktami.

Menedżerowie i liderzy według Kottera

Ten sam temat podjął w czerwcu 2005 roku, a więc 28 lat później, inny profesor Harvard Business School, John B. Kotter [2005, s. 123] w artykule „Co właściwie robią przywódcy?”, opublikowanym również w „Harvard Business Review”. Kotter twierdzi, że zarządzanie (*management*) i przywództwo (*leadership*) to nie tylko dwie różne, ale i komplementarne role. Jedna nie może obejść się bez drugiej. Menedżerowie wspierają stabilność, gdy tym czasem liderzy (przywódcy) są motorem sprawczym zmian. Tylko organizacje, którym uda się znaleźć równowagę pomiędzy tymi sprzecznymi działaniami, mogą właściwie się rozwijać. Liderzy, według Kottera, nie są niczym lepszym niż menedżerowie – jak się często błędnie twierdzi. Analogicznie, przywództwo niekoniecznie jest lepsze od zarządzania ani też nie stanowi dla niego alternatywy. Menedżerowie z kolei nie reprezentują cech i wartości przebrzmiałych; nie należy postrzegać ich tylko jako ludzi związanych z biurokracją i jej służących. Jedni i drudzy są potrzebni, chociaż są inni. Jak twierdzi Kotter, charakterystyczną cechą większości współczesnych firm jest nadmiar zarządzania i niedostatek przywództwa. Jednak silne przywództwo w połączeniu ze słabym zarządzaniem daje rezultaty jeszcze gorsze niż kombinacja odwrotna. **Prawdziwe wyzwanie polega na umiejętności połączenia silnego przywództwa z silnym zarządzaniem i na ich wzajemnym zrównoważeniu.** Zarządzanie to między innymi radzenie sobie z kompleksowością. Natomiast przywództwo polega na radzeniu sobie ze zmianą. Znaczenie przywództwa wzrosło, gdyż zmian jest ogólnie więcej niż w przeszłości.

J.B. Kotter demitologizuje zarówno zarządzanie, jak i przywództwo. Jedno i drugie jest ważne i potrzebne, nie trzeba jednak – twierdzi autor – przydawać im magii, niepotrzebnie komplikować. Wizje i strategie wcale nie muszą być natchnione, przełomowe, całkiem nowatorskie. Skuteczne wizje rozwoju biznesu są – jak zauważa – na ogół przyziemne. Taki też jest jego zdaniem biznes: na ogół przyziemny. Celem wszystkich systemów i struktur – twierdzi Kotter – jest wspieranie normalnych, zachowujących się w prze-

widywalny sposób ludzi w dobrym wykonywaniu rutynowych, codziennych czynności. Wizje i strategie stwarza się w ogólnie znany sposób, według obiegowych koncepcji i rutynowych procedur. Nowe może być połączenie różnych koncepcji, ale i to nie jest regułą. Podstawowym warunkiem powodzenia wizji nie jest jej oryginalność, ale to, czy dobrze służy interesom i czy można ją łatwo przełożyć na konkurencyjną strategię. Siłenie się na oryginalność może być nawet śmieszne, podobnie jak aspirowanie do roli pierwszego gracza w branży takiej firmy, która nigdy w niczym nie wzniosła się ponad przeciętność.

Różnice między menedżerami i liderami w krajach anglosaskich

Różnic pomiędzy menedżerami i liderami jest znacznie więcej, niż to zasygnalizowano wyżej. Ważniejsze z nich są przedstawione w tabeli 1.

Tabela 1. Cechy różniące menedżerów i liderów – według autorów anglosaskich

| Menedżer: | Lider: |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| zarządza; tworzy systemy | przewodzi; tworzy wizję |
| ogranicza chaos i stabilizuje | destabilizuje, aby zmieniać; motor sprawczy zmian |
| ogranicza ryzyko | przejściowo zwiększa ryzyko |
| określa plan działania i budżet | określa kierunek działania |
| organizuje procesy, strukturę i hierarchię | jednoczy ludzi wokół ważnych idei i zmian |
| szczególne znaczenie konstruowania: systemów, planów, programów; duże znaczenie kontrolingu i monitoringu | szczególne znaczenie komunikacji, inspiracji i motywacji |
| zmiany wprowadza głównie odgórnie | zmiany wprowadza głównie oddolnie |
| potrzebuje formalnego umocowania i pełnomocnictwa | potrzebuje wiarygodności, budowanej przez osiągnięcia i osobistą prawość |
| buduje silne sieci powiązań formalnych | buduje silne sieci powiązań nieformalnych |
| dominujący kierunek działań: góra – dół | dominujący kierunek działań: w poziomie, dół – góra |
| preferuje: twórczą kontynuację, zmiany ewolucyjne | preferuje: „twórczą destrukcję”, głębokie zmiany, często o charakterze rewolucyjnym |
| „naturalne środowisko” to: struktury, hierarchia, systemy, procesy, procedury | „naturalne środowisko” to: projekty, zadania i problemy do rozwiązania oraz uczestniczący w nich partnerzy |
| metafory: budowniczy, dobudowujący nowe wygodniejsze piętro w już istniejącym budynku; dyrygent | metafory: budowniczy, który burzy stary dom i buduje nowy – od podstaw i inaczej; inspirator – integrator |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| silne strony: pragmatyzm, profesjonalizm, systemowe podejście, stosowanie sprawdzonych metod, technik i narzędzi | silne strony: kreatywność, zarządzanie zmianami, komunikacja, integracja, motywacja, współpraca, zaufanie |
| potencjalne zagrożenia: konserwatyzm i biurokracja, rutyna, egotyzm wzmocniony przez aspiracje materialne; oschłość i wyalienowanie | potencjalne zagrożenia: ugrzęźnięcie w nadmiarze zmian (zwłaszcza gdy wdrożenia nie są pełne ani udane), sianie zamętu i chaos, „nietwórcza destrukcja”, atomizacja, osłabienie, a nawet zniszczenie organizacji |

Źródło: opracowanie własne na bazie literatury przedmiotu

Dość często spotkać się można z opinią, że na najwyższych szczeblach zarządzania w sektorze przedsiębiorstw potrzebni są wybitni menedżerowie, nie zaś liderzy. Dla liderów z kolei najwięcej przestrzeni jest jakoby na niższych szczeblach zarządzania. Niektórzy twierdzą, że liderom nie są potrzebne żadne szczeble zarządzania – gdy mocni są w rolach liderów; można być liderem (zespołu, projektu itd.) bez żadnych oficjalnych tytułów i stanowisk, jeżeli tylko organizacja nie jest biurokratyczna i zapewnia ludziom nie zajmującym wysokich hierarchicznie stanowisk dostatecznie duże możliwości działania.

Poza sektorem przedsiębiorstw bywa inaczej. Dla przykładu, partie polityczne na najwyższą pozycję poszukują z reguły przywódcy (lidera), nie zaś menedżera. Menedżerowie są potrzebni „niżej”, jako organizacyjne wsparcie i jako ludzie odpowiedzialni za operacjonalizację różnych programów.

W praktyce podział na menedżerów i liderów nie jest jednak tak ostry, jak tego chcą Zaleznik, Kotter, James i wielu innych. Większość dyrektorów zarządzających i menedżerów personalnych miałaby duży kłopot z odpowiedzią na pytanie, ilu i w jakich miejscach ich organizacji potrzeba menedżerów, a ilu i gdzie liderów. Samo wywołanie takiej kwestii mogłoby być przyczyną sporej konfuzji. Pytanie, choć kłopotliwe, nie jest jednak nieuprawnione. Powinno być stawiane zarówno pod kątem naboru i rozwoju kadr, jak też sukcesji i polityki awansowej. Jest ono ważne także z punktu widzenia polityki wynagrodzeń i kształtu systemu płac. Niewątpliwie system bardzo hierarchiczny, gdzie można dużo zarabiać wyłącznie na wysokich stanowiskach, nie będzie sprzyjać rozwojowi elastycznych struktur organizacyjnych ani też rozwojowi przywództwa na niższych szczeblach. Nie będzie też sprzyjać zarządzaniu zmianami, do czego potrzeba wielu uzdolnionych liderów i wielu kreatywnych, silnie umotywowanych zespołów. Aby liczyć na powodzenie, trzeba przekroczyć pewną „masę krytyczną”. Wąska grupa choćby najwybitniejszego naczelnego kierownictwa nie poradzi sobie sama ze zmianami w dostatecznie dużej skali. Dlatego też jest rzeczą bardzo ważną, aby ci ludzie byli zdolni tworzyć warunki do rozwoju przywództwa, aby organizacja była w stanie wykształcić nowe, liczne pokolenie liderów. Wymaga to nie tylko inwestycji w kadry, ale także decentralizacji, tworzenia stosunkowo dużej liczby małych jednostek operacyjnych, zespołów zadaniowych i pro-

blemowych, aby zapewnić dostateczną liczbę miejsc dla liderów. Gdzieś ostatecznie muszą oni zaistnieć, uczyć się i rozwijać. Trzeba więc stworzyć im odpowiednią przestrzeń organizacyjną.

Jeffrey F. Liker¹ [2004, s. 270] zwraca uwagę na fakt, że liderzy nie tylko „rosną” w danej organizacji. Niekiedy „przychodzą nieoczekiwanie z zewnątrz, aby zmienić kulturę organizacji, w której źle się dzieje, wstrząsnąć nią i nadać jej nowy kierunek”². W tym również pomocne są specyficzne cechy lidera, a zwłaszcza zdolność do wprowadzania radykalnych zmian.

Jack Welch³ nigdy nie lubił słowa menedżer. Zdecydowanie wolał słowo lider. Menedżer kojarzył mu się z biurokratami, którzy wszystko dookoła kontrolują i bezzasadnie zwiększają liczbę procedur. Dla Welcha „dobrze zarządzać” znaczy „mniej zarządzać” [Krames, 2003, s. 162].

Czy menedżer może być jednocześnie liderem?

Peter F. Drucker [2004, s. 285-286] używał z reguły słowa menedżer w swych znanych i cenionych książkach. W wywiadzie z T.G. Harrisonem w 1993 roku tak wypowiadał się na temat funkcjonowania menedżerów w społeczeństwie postkapitalistycznym: „Musicie nauczyć się zarządzać w sytuacjach, w których nie macie władzy i nie możecie rozkazywać, w których ani nie jesteście kontrolowani, ani nie sprawujecie kontroli. To zmiana fundamentalna. Podręczniki zarządzania mówią tylko o zarządzaniu podwładnymi (...). To jednak podejście z lat 50. i 60., opierające się na kontroli”⁴. Ta wypowiedź wskazuje na fakt, że zarządzanie oparte wyłącznie na autorytecie formalnym, tzw. władzy wymuszania i służbowej hierarchii, przeżywa swój zmierzch. Tradycyjni menedżerowie muszą przejmować pewne przynajmniej kompetencje liderów.

Treść ról organizacyjnych menedżerów zmienia się i niekiedy przejmują oni pewne funkcje liderów. Zobrazowano to na schemacie 1, wykorzystując ciekawą prezentację Józefa Penca.

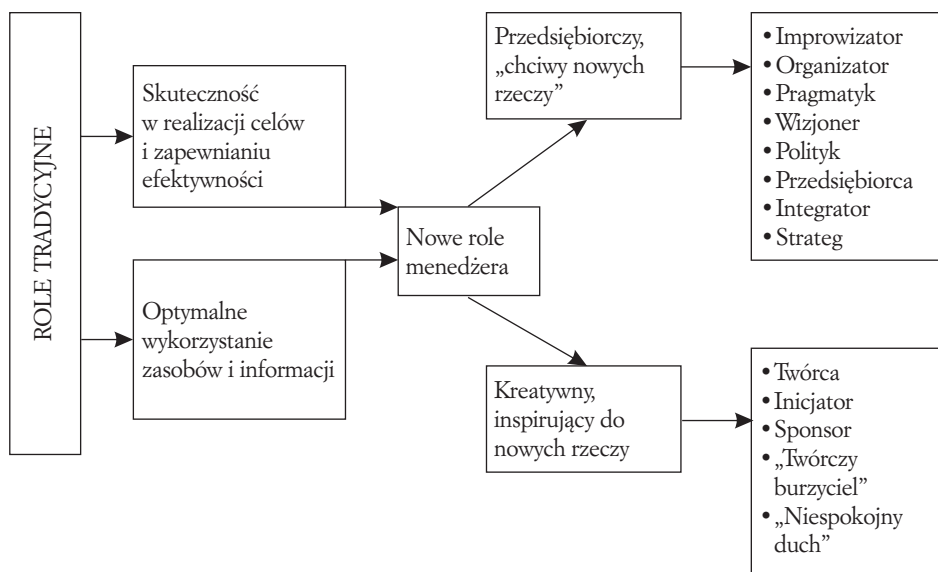
1 J.K. Liker jest profesorem inżynierii przemysłowej University of Michigan, specjalizującym się w japońskim zarządzaniu technologią oraz „szczupłym wytwarzaniu i rozwoju produktu”, a jednocześnie prezesem firmy doradczej Optiprise, specjalizującej się w zagadnieniach „szczupłego przedsiębiorstwa” oraz zarządzania łańcuchem dostaw.

2 Autor w tym samym miejscu dodaje, że w szeregu przypadkach „uzdrowiciel firmy”, który przyszedł do niej z zewnątrz, sprowadził ze sobą grupę innych liderów, którzy pomagali mu w działaniach sanacyjnych; podaje przykłady Roberta Lutza z General Electric, Dietera Zetsche’a z Chryslera, Carlosa Ghosna z Nissana i innych.

3 Jack Welch był przez ponad 20 lat (1981 – 2002) prezesem General Electric, który za jego rządów stał się najlepszą firmą globalną świata; uznany za najlepszego menedżera XX wieku na świecie.

4 Inspiracją dla tego wywiadu była książka P.F. Druckera „Post-Capitalist Society”, wydana przez Harper Collins w roku 1993.

Schemat 1. Tradycyjne i nowe role organizacyjne i kompetencje menedżerów



Źródło: opracowanie J. Penca (2003), z niewielką modyfikacją własną (2006)

Postulowane przez J. Penca połączenie kompetencji menedżera i lidera, choć frapujące, nie jest jednak ani łatwe, ani częste. Mało jest bowiem ludzi na tyle uniwersalnych, aby dysponowali silnie wykształconymi cechami jednego i drugiego.

Rozróżnianie menedżerów i liderów w Polsce (synteza badań własnych)

W 2006 roku przeprowadziliśmy badania ankietowe dotyczące postrzegania menedżerów i liderów. Ankieta zawierała 20 pytań. Respondentami (315 osób) byli ludzie z wykształceniem wyższym w zakresie zarządzania bądź ekonomicznym (co najmniej I stopnia), studiujący zaocznie na studiach II stopnia, podyplomowych lub doktoranckich, pracujący zawodowo co najmniej rok. Dobór próby był celowy. Respondenci studiowali w UJ i katowickiej filii SGH, mieszkali zaś i pracowali w dziewięciu województwach, głównie południowej i centralnej Polski. Dominowali ludzie młodzi: 21% było w wieku do 25 lat, 35% w wieku 25-30 lat, 27% w wieku 31-40 lat i 17% w wieku ponad 40 lat. Staż pracy zawodowej do 5 lat miało 46% respondentów, 6-10 lat 22%, 11-20 lat 19% i ponad 20 lat 13%. Własną firmą prowadziło 12% respondentów, w innych (niewłasnych) podmiotach sektora przedsiębiorstw pracowało 61% osób, w sferze budżetowej – 27% w sek-

torze *non-profit* 6%. Suma nieznacznie przekracza tu 100 %, gdyż niektóre osoby łączyły pracę zawodową w dwóch miejscach. Stosunkowo wielu, bo 53 % respondentów, pracowało na stanowiskach kierowniczych – co częściowo wynika z faktu, że badaniami nie objęto studiów I stopnia (licencjackich), ale stopnie wyższe. Próba nie jest oczywiście reprezentatywna dla kraju, niemniej daje pewien pogląd na tytułowy temat. Ten temat nie wymaga zresztą badań reprezentatywnych.

Nie mamy możliwości przedstawienia w tym miejscu pełnego raportu z badań, a więc ograniczymy się do pokazania odpowiedzi na niektóre tylko pytania i do maksymalnie oszczędnego komentarza.

Przed opracowaniem wyników spodziewaliśmy się, że podział na menedżerów i liderów nie będzie ostry, a sam temat raczej nie będzie uznawany za ważny. Terminy „menedżer” i „lider” nie są polskiego pochodzenia i choć się u nas szeroko przyjęły, to jednak towarzyszący im kontekst nie musiał być znany. „Harvard Business Review” też nie jest powszechnie czytany. Wyniki jednak nas zaskoczyły, gdyż wcześniejszy sceptycyzm raczej się nie potwierdził. Obrazują to poniższe dane.

Tabela 2. Terminy „menedżer” i „lider” są: (dane zbiorcze)

| Lp. | Warianty odpowiedzi: | Kierownicy (%) | Niekierownicy (%) |
|-----|----------------------|----------------|-------------------|
| 1. | Tożsame | 1,8 | – |
| 2. | Bliskoźnaczone | 14,3 | 8,2 |
| 3. | Odmienne | 82,1 | 89,8 |
| 4. | Trudno powiedzieć | 1,8 | 2,0 |
| 5. | Razem | 100,0 | 100,0 |

Tabela 3. Czy rozróżnianie menedżerów i liderów ma praktyczne znaczenie:

| Lp. | Warianty odpowiedzi: | Kierownicy | Niekierownicy | Ogółem |
|-----|-----------------------------|------------|---------------|--------|
| 1. | Tak, istotne | 80,4 | 55,1 | 68,6 |
| 2. | Tak, choć raczej niewielkie | 17,9 | 26,5 | 21,9 |
| 3. | Raczej nie | 1,7 | 4,1 | 2,8 |
| 4. | Zdecydowanie nie | – | – | – |
| 5. | Trudno powiedzieć | – | 14,3 | 6,7 |
| 6. | Razem | 100,0 | 10,0 | 100,0 |

Osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych są częściej przekonane o tym, że rozróżnienie menedżer – lider ma praktyczne znaczenie. Z uwagi na charakter ich pracy można przyjąć, że wiedzą, co mówią. Podobnie wygląda struktura odpowiedzi na pytanie

o to, czy rozróżnienie menedżer – lider jest kwestią merytoryczną czy też może kwestią mody bądź mnożenia zbędnych terminów i podziałów:

Tabela 4. Rozróżnianie menedżer – lider jest:

| Lp. | Warianty odpowiedzi: | Kierownicy | Niekierownicy | Razem |
|-----|----------------------|------------|---------------|-------|
| 1. | Kwestią mody | 8,9 | 18,4 | 13,3 |
| 2. | Kwestią merytoryczną | 91,1 | 71,4 | 81,9 |
| 3. | Zbędne | – | 8,2 | 3,8 |
| 4. | Ogółem | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Szczególnie interesująca jest kwestia, jak konkretnie są postrzegani menedżerowie i liderzy, z jakimi cechami kojarzy się jeden i drugi w świadomości respondentów. Wyniki zbiorcze (dla ogółu ankietowanych) są przedstawione poniżej.

Tabela 5. Słowa, z którymi kojarzy się menedżer i lider (zestawienie zbiorcze)

| Skojarzenia: | Częstotliwość wyboru (%) | |
|--------------------------|--------------------------|-------|
| | menedżer | lider |
| zarządzający | 92,4 | 22,9 |
| biurokrata | 6,7 | 4,8 |
| przywódca | 42,9 | 81,9 |
| „dręczyciel” | 3 | 1,9 |
| sprawujący władzę | 40 | 30,5 |
| twórca | 42,9 | 49,5 |
| budowniczy | 24,8 | 44,8 |
| kontynuator | 11,4 | 15,2 |
| „burzyciel” | 3,8 | 6,7 |
| strateg | 64,8 | 34,3 |
| rewolucjonista | 7,6 | 19 |
| „zawłaszczający sukcesy” | 14,3 | 8,6 |
| odpowiedzialny za wyniki | 81 | 30,5 |
| autokrata | 13,3 | 10,5 |
| demokrata | 20 | 30,5 |
| „karierowicz” | 14,3 | 9,5 |
| „niespokojny duch” | 18,1 | 19 |

Uwaga: całość nie sumuje się do 100%

Porównując informacje w tabelach 1 i 5 widać, że najważniejsza różnica pomiędzy menedżerem a liderem jest postrzegana tak samo przez ekspertów anglosaskich (w odniesieniu do realiów USA i Wielkiej Brytanii), jak i przez naszych polskich respondentów. I w jednym, i drugim wypadku uznano, że **menedżer przede wszystkim zarządza, a lider przede wszystkim przewodzi**. Odpowiedzi naszych respondentów były tu podobne.

Drugie najczęściej wybierane określenie charakteryzujące menedżera – to „odpowiedzialny za wyniki”, a lidera – „budowniczy”. Trzecim były „strateg” w przypadku menedżera i „twórca” w przypadku lidera. Zwraca uwagę fakt, że o ile odpowiedzialność za wyniki uznano za cechę charakteryzującą menedżera aż 81% respondentów, o tyle ta sama cecha w odniesieniu do lidera została zakreślona tylko przez 30,5% respondentów. Czy rzeczywiście lider to człowiek twórczy, ale mało odpowiedzialny? A może, szerzej rzecz ujmując, twórcy kojarzą się w naszym społeczeństwie z artystycznymi duszami i przypisywanymi im takimi cechami, jak bujanie w obłokach i oderwanie od rzeczywistości zamiast twardego stąpania po ziemi?

Ciekawy i kulturowo różniący jest fakt, że nasi respondenci postrzegali liderów jako „niespokojne duchy” i ”rewolucjonistów” stosunkowo rzadko (po 19% odpowiedzi), podczas gdy w krajach anglosaskich te określenia są uważane za szczególnie charakterystyczne dla liderów, zwłaszcza w związku z koncepcją „dwukrotnie narodzonych”. Zwraca też uwagę fakt, że menedżer w zasadzie nie jest postrzegany jako „kontynuator” (tylko 11% wskazań – mniej niż w przypadku lidera!), a lider nie jest postrzegany jako „burzyciel” – animator twórczej destrukcji (tylko 6 % wskazań, minimalnie więcej, niż w przypadku menedżera).

Wspólne dla obu kultur jest natomiast postrzeganie lidera jako kierownika o stylu przywództwa bardziej demokratycznym niż menedżer.

Pewnym przyjemnym zaskoczeniem jest korzystny obraz zarówno menedżera, jak i lidera w oczach respondentów. Takie pejoratywne cechy, jak „dręczyciel”, „karierowicz”, „biurokrata” czy „zawłaszczający sukcesy” były zaznaczane sporadycznie – także przez osoby nie zajmujące kierowniczych stanowisk. Zapewne ta życzliwość nie jest charakterystyczna dla ogółu społeczeństwa; w końcu ankietowanymi byli ludzie, którzy wybrali zarządzanie jak dziedzinę, w której się kształcą, a często także pracują.

Lider budzi więcej sympatii niż menedżer – co można odczytać w tabelach 6 i 7.

Zwraca jednak uwagę, że respondenci zatrudnieni na stanowiskach niekierowniczych najczęściej mają odczucia ambiwalentne wobec zarówno menedżerów (częściej), jak i liderów (nieco rzadziej) – z przyczyn, które nie były przez nas badane.

Sporo kontrowersji budzi odpowiedź na pytanie, z jakim poziomem kierowania kojarzą się menedżerowie i liderzy. W dostępnej literaturze jest sporo sprzecznych opinii na ten temat. Najczęściej uważa się, że menedżerem może być każdy kierownik (na każdym poziomie kierowania), który powierzona sobie organizacją lub jej częścią zarządza w spo-

Tabela 6. Jakie skojarzenia wywołuje słowo „menedżer” (zestawienie zbiorcze)

| Lp. | Warianty odpowiedzi | Kierownicy (%) | Niekierownicy | Razem (%) |
|-----|-------------------------|----------------|---------------|-----------|
| 1. | Jednoznacznie pozytywne | 28,6 | 14,3 | 21,9 |
| 2. | Raczej pozytywne | 42,9 | 36,7 | 40,0 |
| 3. | Ambiwalentne/mieszane | 23,2 | 44,9 | 34,3 |
| 4. | Raczej negatywne | 3,6 | 2,0 | 2,9 |
| 5. | Zdecydowanie negatywne | 1,7 | 2,1 | 1,9 |
| | Razem | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Tabela 7. Jakie skojarzenia wywołuje słowo „lider” (zestawienie zbiorcze)

| Lp. | Warianty odpowiedzi | Kierownicy (%) | Niekierownicy | Razem (%) |
|-----|-------------------------|----------------|---------------|-----------|
| 1. | Jednoznacznie pozytywne | 35,7 | 16,3 | 26,7 |
| 2. | Raczej pozytywne | 42,9 | 38,8 | 41,0 |
| 3. | Ambiwalentne/ mieszane | 16,1 | 42,2 | 29,5 |
| 4. | Raczej negatywne | 3,5 | 2,1 | 1,8 |
| 5. | Zdecydowanie negatywne | 1,8 | 0,6 | 1,0 |

sób samodzielny, kreatywny i efektywny – choć przekazywane są też opinie, że w niektórych krajach (zwłaszcza w USA) menedżerowie wyższego szczebla są nazywani częściej dyrektorami. Co do liderów, wiązani są oni dość powszechnie z poziomem najniższym (głównie liderzy zespołów), ale często także z najwyższym – choć może bardziej w sferze polityki niż w biznesie.

Opinie naszych respondentów okazały się być nie całkiem zbieżne z przedstawionymi wyżej. Ankietowani najczęściej wiązali termin „menedżer” z poziomami zarządzania najwyższym i średnim, zaś termin „lider” – z każdym poziomem (tabele 8 – 9).

Ujawniły się różnice w postrzeganiu podjętego tematu zdeterminowane przez płeć. Panie ogólnie krytyczniej niż panowie oceniały menedżerów i bardziej życzliwie – liderów. Można się było tego spodziewać, jako że cechy lidera są im bliższe – co wynika z szeregu różnych innych badań. Menedżer jawił się kobietom w większym stopniu jako osoba „sprawująca władzę” niż w przypadku panów (odpowiednio 30% i 11% wskazań). Częściej też – co nie znaczy że często – wskazywały na fakt, że część menedżerów jest karierowiczami (9% pań i 6% panów). Podobnie było z postrzeganiem menedżerów jako biurokratów. Ogólnie nie stanowi to problemu, ale w oczach pań biurokratami jest 6% menedżerów, a w oczach panów tylko 1%. Ludzie młodzi byli ogólnie nieco bardziej krytyczni niż ludzie po 30. roku życia.

Tabela 8. Z jakim poziomem kierowania kojarzy się menedżer?

| Lp. | Warianty odpowiedzi: | Kierownicy (%) | Niekierownicy | Razem (%) |
|-----|------------------------|----------------|---------------|-----------|
| 1. | z najwyższym | 21,4 | 8,2 | 15,2 |
| 2. | z najwyższym i średnim | 53,6 | 63,2 | 58,1 |
| 3. | z każdym | 25,0 | 28,6 | 26,7 |
| | Razem | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Tabela 9. Z jakim poziomem kierowania kojarzy się lider?

| Lp. | Warianty odpowiedzi: | Kierownicy (%) | Niekierownicy | Razem (%) |
|-----|------------------------|----------------|---------------|-----------|
| 1. | z najwyższym | 21,4 | 14,3 | 18,1 |
| 2. | z najwyższym i średnim | 24,2 | 28,6 | 25,8 |
| 3. | z każdym | 55,4 | 57,1 | 56,1 |
| 4. | Razem | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

Podjęty tu temat wiąże się z istotą i jakością zarządzania. Skoro rozróżnienia menedżer – lider są kompetencyjnie istotne, powinny być one znane i uwzględniane przy doborze i rozwoju zawodowym kadr kierowniczych, obsadach stanowisk, przygotowaniu awansów. Ta problematyka wymaga – naszym zdaniem – dalszych badań, z drugiej zaś strony znacznie większego zainteresowania praktyki zarządzania.

Literatura

- Drucker P.F. (2004), *Zawód menedżer*, MT Biznes, Warszawa.
- (2003) *Lider rodzi się dwa razy*, „Harvard Business Review Polska”, maj.
- Liker J.K. (2004), *Droga Toyoty*, MT Biznes, Warszawa.
- Kotter J. (2005), *Co właściwie robią przywódcy?* „Harvard Business Review Polska”, czerwiec.
- Krames J.A. (2003), *Jacka Welcha leksykon przywództwa*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Oleksyn T. (2006), *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Penc J. (2003), *Zarządzanie w warunkach globalizacji*, Difin, Warszawa.
- Zaleznik A. (1977), *Managers and leaders: Are They Different?*, „Harvard Business Review”, May – June.

Tadeusz Oleksyn – doktor habilitowany i profesor nadzwyczajny Uniwersytetu Jagiellońskiego, kierownik Zakładu Ekonomiki i Zarządzania Pracą. Specjalizuje się w problematyce zarządzania zasobami ludzkimi. Jest autorem ponad 140 prac, w tym szeregu książek, raportów z badań i ekspertyz, artykułów i opublikowanych referatów, wygłoszo-

nych na krajowych i międzynarodowych konferencjach. Od 1992 roku prowadzi Agencję Konsultingową ATONA w Warszawie, specjalizującą się w projektowaniu, doradztwie i szkoleniach z zakresu HRM. Agencja zrealizowała projekty dla ponad 60 krajowych, międzynarodowych i globalnych firm.

Anna Ewa Oleksyn – magister, absolwentka Wydziału Dziennikarstwa i Politologii Uniwersytetu Warszawskiego, studentka IV roku Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej w Warszawie. Pracuje jako koordynator w Banku Millennium w Warszawie, współpracuje też z Agencją Konsultingową ATONA. Autorka bądź współautorka kilku publikacji związanych z problematyką zżl. Tłumaczy na język polski książki z zakresu psychologii.