

EKONOMIKA I ORGANIZACJA PRZEDSIĘBIORSTWA

NR 6 (701) CZERWIEC 2008

ECONOMICS AND ORGANIZATION OF ENTERPRISE

W numerze m.in.:

- « Kultura organizacyjna w zarządzaniu
wiedzą w administracji
*Organizational Culture
in Knowledge Management
of Public Administration*
- « Influencja w zarządzaniu
Influence in Management
- « Technologie informacyjne
w małych i średnich
przedsiębiorstwach w Polsce
*Information Technology
in Polish Small and Medium Enterprises*
- « V Międzynarodowa Konferencja
Naukowa „Systemy Wspomagania
w Zarządzaniu Środowiskiem”
– Kowno 2008
*International Scientific Conference
“Systems Supporting
Environment Management”
Kowno 2008*



Institut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”
Institute of Organization and Management in Industry „ORGMAZ”

www.orgmasz.pl

■ **Wydawca/Publisher**

Institut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”
00-879 Warszawa, ul. Żelazna 87
tel. centr. +48 22 654 60 61
www.orgmasz.pl

■ **Komitet redakcyjny/Board of editors**

prof. dr inż. Wiesław M. Grudzewski – redaktor naczelny/chief editor
dr hab. Andrzej Herman – z-ca redaktora naczelnego/deputy editor
dr hab. Wojciech Wiszniewski – z-ca redaktora naczelnego/deputy editor
mgr Urszula Wodzińska – sekretarz redakcji/secretary of the board
mgr Ewa Starbala-Maksymiuk – sekretarz redakcji/secretary of the board
dr Andrzej S. Bratkowski
dr Leszek J. Buller
prof. dr inż. Mieczysław Dworczyk
dr Barbara Despiney (France)
prof. Aleksander Gotubenko (Ukraine)
prof. dr hab. Irena K. Hejduk
dr hab. Andrzej Karpiński
prof. dr hab. inż. Waldemar Karwowski (USA)
prof. Herbert Kierulff (USA)
prof. dr hab. Wiesław Kotarba
prof. dr Antonio Loyola Alarcon (Mexico)
dr Piotr Ostaszewicz
dr Jan Sadlak (Canada)
prof. dr hab. Inż. Krzysztof Santarek
prof. (em.) Dr. Drs. h.c. Horst Steinmann (Germany)
prof. Thomas Wleclcki (USA)
dr Bohdan Wyznikiewicz
ks. prof. dr hab. Jan Zimny

■ **Adres redakcji/Address of editors**

Institut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”
00-879 Warszawa, ul. Żelazna 87
tel. centr. +48 22 654 60 61, fax +48 22 620 43 60
e-mail: eiop@orgmasz.pl

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.
All articles published in the monthly are subject to reviews.

Publikacja naukowa zamieszczona w EIOP – 6 punktów.

Nakład: 950 egz.

Redakcja, korekta, projekt i skład

Wydawnictwo Urbański
87-100 Toruń
ul. Tłoczka 4/13
tel./fax +48 56 652 86 11

Druk

P.W. FORMATOR Sp. z o. o.
87-100 Toruń, ul. Grudziądzka 163
tel. +48 56 652 72 18; fax +48 56 652 72 19

Spis treści Contents

Teoria zarządzania przedsiębiorstwem	■
<i>Theory of Management of the Enterprise</i>	
■ Kultura organizacyjna w zarządzaniu wiedzą w administracji	3
<i>Organizational Culture in Knowledge Management of Public Administration</i>	
<i>Irena K. Hejduk, Aleksandra Turek</i>	
■ Influencja w zarządzaniu	11
<i>Influention in Management</i>	
<i>Leszek J. Buller</i>	
■ Konfiguracyjne ujęcie przedsiębiorczości organizacyjnej	17
<i>Configurational View of Corporate Entrepreneurship</i>	
<i>Mariusz Bratnicki</i>	
Otoczenie przedsiębiorstw	■
<i>The Environment of Enterprises</i>	
■ Transgraniczne usługi ubezpieczeniowe	23
<i>Cross-border Insurance Services</i>	
<i>Jarosław W. Przybytniowski</i>	
■ Model Doskonalenia Zarządzania Polskiej Nagrody Jakości	33
<i>The Management Model of the Polish Quality Award</i>	
<i>Wiesław Łukasiński</i>	
Praktyka działania przedsiębiorstw	■
<i>The Practice of Enterprises' Operation</i>	
■ Technologie informacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce	41
<i>Information Technology in Polish Small and Medium Enterprises</i>	
<i>Aleksander Żołnierski</i>	
■ Zmiany zachowań przedsiębiorstw handlowych	49
<i>Change of Behavior of Trade Enterprises</i>	
<i>Beata Reformat</i>	
■ Przedsiębiorczość akademicka w Polsce	55
<i>Academic Entrepreneurship in Poland</i>	
<i>Zbigniew Chyba</i>	

Influencja w zarządzaniu

Leszek J. Buller*

Parafrazując znane powiedzenie o wynalazku Alfreda Nobla – dynamicie, można stwierdzić, że umiejętności influencyjne posiadane przez dobrych menedżerów będą wykorzystywane w dobrych celach, natomiast posiadane przez złych – będą wykorzystywane w złych celach. Zatem o influencji¹ należy mówić i pisać w tych dwóch aspektach.

Influencja jest umiejętnością, którą każdy powinien posiadać, szczególnie ci wszyscy, którzy muszą kierować zespołami ludzkimi, a więc często ludźmi o różnicowanych osobowościach, nierzadko bardzo trudnymi we współżyciu. Sztuka ta wymaga od każdego z nas świadomości i określonych umiejętności, które rzadko są nauczane wprost. Bardzo często w otaczającej rzeczywistości podejmujemy działania influencyjne intuicyjnie.

Chcąc być dobrym i skutecznym menedżerem, musimy mieć umiejętności osiągania rezultatów, kierując innymi ludźmi, jak również współpracując z nimi i korzystając ze wsparcia tych ludzi. Niezbędne są do tego dobrze rozwinięte umiejętności i zdolności oddziaływania na ludzi.

System zarządzania organizacją rozumiany jest bardzo często jako wzajemnie ze sobą powiązany zbiór elementów (funkcji, zasad, metod, technik i procedur), którymi posługują się kierujący dla skoordynowania pracy ludzi, aby osiągnąć cele całego systemu organizacyjnego², a więc niezbędne są u kierującego wszelkiego rodzaju umiejętności odpowiedniego sterowania tymi ludźmi, celem kształtowania w nich odpowiedniego stosunku do otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego organizacji oraz do innych ludzi.

W życiu codziennym mamy wiele okazji do działań influencyjnych, gdyż umiejętne oddziaływanie na innych daje różne korzyści (zwiększa się zdolność do kierowania innymi ludźmi; reakcje osobiste i zawodowe są bardziej pozytywne i owocne; zwiększa się elastyczność w postępowaniu z ludźmi o innym pochodzeniu, wykształceniu, różniącymi się od nas także płcią, wiekiem, doświadczeniem albo cechami charakteru; zwiększa się umiejętność w zakresie rozwiązywania sytuacji konfliktowych; ułatwia wypracowanie strategii osiągania konkretnych celów³).

W obecnych czasach zdecydowanie częściej wiedza z zakresu influencji wykorzystywana jest w celach manipulacyjnych. Większość ludzi, instytucji oraz korporacji międzynarodowych pragnie podporządkować sobie wielkie rzesze w sposób bezwzględny. Dlatego wiedza o influencji jest bardzo ważna ze względu na nasze bezpieczeństwo, gdyż ciągle podlegamy zabiegom manipulacyjnym, a przecież powinniśmy umieć się przed tym obronić.

Sam termin „influencja” pochodzi od łacińskiego słowa *in-fluo* i oznacza „wpływać”. Termin ten został przyjęty przez język angielski oraz francuski i funkcjonuje tam w podobnej pisowni – *influence*, co oznacza w obu językach „wpływ, oddziaływanie”⁴. Słowniki angielskojęzyczne podają również rozumienie pojęcia *influence* następująco: „wpływ lub czynnik albo osoba

* dr Leszek J. Buller – Wydział Zamiejscowy Nauk o Społeczeństwie w Stalowej Woli Katplickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II; Kierownik Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMAZ”

¹ Szerzej na temat influencji można przeczytać w następujących pozycjach: L. J. Buller, *Wywieranie wpływu na innych ludzi*, Warszawa 1999 oraz idem, *Influencja*, Stalowa Wola 2008.

² Por. B. Pełka, *Zarządzanie przedsiębiorstwami i menedżerym*, Warszawa 1996, s. 31–32.

³ Por. K. Barnes, *Wywieranie wpływu. Ćwiczenia*, Gdańsk 2005, s. 22–23.

⁴ Ibidem.

wywierający/a wpływ". Czasownik *to influence* odnosi się najczęściej do zmiany uczuć czy opinii. Blisko znaczącym pojęciem jest *influential* – „wpływowy, wywierający wpływ”⁶.

Takie rozumienie powoduje, że poprzez influencję rozumiemy wszelkiego rodzaju oddziaływanie i wpływanie na siebie partnerów interakcji w procesie komunikowania, a więc będą to różne sposoby oddziaływania na siebie dwóch lub więcej osób, oddziaływanie grup albo jednostek i grup, polegające na jednostronnym wpływaniu jednej osoby na drugą, jednej grupy na drugą lub jednostki na grupę albo grupy na jednostkę, w celu uzyskania określonych postaw, opinii czy zachowań.

Na podstawie powyższej definicji można postawić tezę, że każdy człowiek, wchodząc w interakcję z drugim człowiekiem lub grupą społeczną, podejmuje określone działania influencyjne.

Wszelkie działania osoby ludzkiej są rezultatem skomplikowanego procesu, w którym jednostka najpierw nadaje znaczenie poszczególnym elementom sytuacji, w której się znalazła, interpretuje i definiuje w określony sposób tę sytuację, a następnie rozważa warianty reakcji i ich konsekwencje, planuje przyszły tok postępowania, podejmuje odpowiednią decyzję odnośnie do konkretnego działania. Z każdym działaniem człowieka związane jest znaczenie. „Na pełne znaczenie działania składa się z jednej strony znaczenie subiektywne – a więc zamiary, motywacje, intencje samych działających, a także oczekiwania, interpretacje przyjmowane przez działających czy postronnych ‘widzów’. Z drugiej strony – na znaczenie działania składa się sens kulturowy, czy inaczej normatywny – a więc uznane społecznie walory i reguły nadające pewnym zachowaniom określoną wymowę.”⁶

Działania społeczne jednostki skierowane na innych ludzi kształtowane są przez przewidywane lub oczekiwane reakcje tychże ludzi. Uogólniając, można przyjąć, że działania społeczne mają znaczenie instrumentalne, czyli stanowią odpowiednie środki dobierane przez jednostkę dla osiągnięcia zamierzonych celów⁷. Takie właśnie działania nazwiemy działaniami influencyjnymi.

Analiza działań influencyjnych umożliwia wyodrębnienie mechanizmów influencji oraz daje możliwość dokonania klasyfikacji jej typów. Pozwala również ukazać czytelnikowi metody i techniki influencji – tak w perspektywie historycznej, jak i współcześnie.

Zapoznając się z literaturą przedmiotu i wynikami licznych badań, można wyróżnić trzy rodzaje mechanizmów influencji:

1. Mechanizmy informacyjne – odbiór informacji przez człowieka jest ograniczony. Każdy człowiek odbiera tylko to, co chce odebrać albo co pozwalają mu odebrać schematy, które wcześniej zostały wytworzone w jego umyśle. Jest to rezultat istnienia swoistych filtrów, które można nazwać schematami, poprzez które przechodzą napływające do jednostki informacje. Zatem to, co nadawca przekazuje poprzez różne kanały przekazu, bardzo często nie jest tym samym, co odbiera odbiorca.
2. Mechanizmy normatywne – norma może być tworzona poprzez przekazywanie pewnych informacji w określonej kolejności lub poświęcenie im mniejszej lub większej ilości czasu albo mniejszej lub większej ilości powtórzeń. W ten właśnie sposób wskazuje się ludziom, w sposób zamierzony lub niezamierzony, co jest, a co nie jest ważne, co jest, a co nie jest normą, wzorcem. Ważną rolę w tworzeniu norm odgrywa tzw. społeczny dowód słuszności, gdzie wykorzystuje się osoby mniej lub bardziej atrakcyjne, sympatyczne

⁶ Zob. J. Crowther (red.), *Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English*, Oxford 1995, s. 611; zob. J. Phillips (red.), *Oxford Wordpower. Słownik angielsko-polski z indeksem polsko-angielskim*, Oxford 1997, s. 400.

⁸ Por. Z. Krawczyk, W. Morawski (red.), *Socjologia ogólna. Wykłady dla studentów*, Warszawa 1986, s. 436.

⁷ Por. ibidem, s. 435–437.

będące autorytetami, które tworzą standardy czy też punkty odniesienia, będące normą dla innych ludzi.

3. Mechanizmy emocjonalne – odbiorca nie zdaje sobie sprawy z tego, że nadawca wpływa na jego emocje, a przez to pośrednio kształtuje jego postawy czy przekonania. Oddziaływanie afektywne – bo o tym tutaj mowa – polega na wzbudzaniu afektu. Badania z lat siedemdziesiątych XX w. pozwoliły stwierdzić, że ludzie podatni są na pewne afekty, które docierają do nich z zewnątrz, ale tylko w pewnych sytuacjach. Przede wszystkim wówczas, gdy ludzie tacy są silnie pobudzeni emocjonalnie, lecz nie bardzo wiedzą, jakie jest źródło tych emocji⁹. Może tutaj zaistnieć niebezpieczeństwo oddziaływania na osoby, które są rozdrażnione i nie wiedzą, jaka jest tego przyczyna. Dają się one niejako „unosić” informacjom podawanym przez nadawcę i z łatwością przyswajają wzorce, które nadawca im oferuje. Z tym związane jest także zjawisko wzmocnienia proaktywnego, a więc prawidłowości, która polega na tym, że osoba będąca pod wrażeniem afektu silnie negatywnego lub pozytywnego zwraca uwagę na wiadomości pojawiające się bezpośrednio po nim, a lekceważy czy też nie dostrzega informacji poprzedzającej pojawienie się takiego afektu⁹. Dotyczy to szczególnie programów telewizyjnych.

Dokonując klasyfikacji typów influencji, można przyjąć następujące kryteria podziału:

1. Ze względu na cel wykorzystania influencji możemy wyróżnić influencję ekspresywną i receptywną. Ekspresywna influencja polega na przekazywaniu innym osobom pomysłów oraz informacji w sposób wzbudzający ich zainteresowanie i skłaniający ich do udzielenia poparcia osobie stosującej działania influencyjne. Receptywna influencja polega na czerpaniu od innych osób pomysłów oraz informacji w celu pobudzenia ich do działania¹⁰.
2. Stopień uświadomienia oddziaływań influencyjnych przez dwie strony dzieli influencję na influencję zamierzoną i niezamierzoną¹¹. Influencja zamierzona występuje wówczas, gdy osoba podejmująca działania influencyjne robi to z zamiarem uzyskania określonych zachowań lub postaw czy opinii, natomiast influencja niezamierzona będzie działaniem influencyjnym nieuświadomianym sobie przez osobę podejmującą działania, w tym działania influencyjne.
3. Wykorzystanie działań influencyjnych może przybrać dwie formy. Pierwsza forma to sterowanie, a w drugiej formie sterowanie może przekształcić się w manipulację. W przypadku sterowania osoba zainteresowana zdaje sobie sprawę, że podlega procesowi influencji i znany jest jej cel działań influencyjnych. W manipulacji zamiary i cele nie są znane. Można mówić o czterech elementach znaczeniowych pojęcia manipulacja. Pierwszy element – manipulator działa w celu osiągnięcia własnej korzyści i ukrywa ten fakt przed manipulowanym, natomiast osoba manipulowana nie uświadamia sobie faktu podlegania manipulacji. Po drugie, w procesie manipulacji używa się określonych sposobów manipulacyjnych. Po trzecie, nie wszystkie cele mogą być osiągnięte za pomocą manipulacyjnego postępowania. Wreszcie, po czwarte, przy opisywaniu zjawiska manipulacji mówi się raczej o podejmowanych próbach aniżeli o skutecznej manipulacji¹².

⁹ Zob. S. Schachter, J. Singer, *Comments on the Maslach and Marshall-Zimbardo experiments*, *Journal of Personality and Social Psychology* 1979, No. 37, s. 989–995.

⁹ Mechanizmy te na przykładzie wpływu telewizji opisał: K. Skarżyńska, *Czy bać się telewizji?*, [w:] R. Szwed (red.), *Spółczesność wirtualne społeczeństwo informacyjne*, Lublin 2003, s. 187–192.

¹⁰ Por. K. Barnes, op. cit., s. 41 i 45–65.

¹¹ Por. materiał Dominikańskiego Ośrodka Informacji o Nowych Ruchach Religijnych i Sektach w Szczecinie *O różnych formach manipulacji człowiekiem*, Szczecin 2000, s. 2–3.

¹² Por. ibidem, s. 3–4.

4. Stopień utrwalenia sformalizowania wpływa na wyróżnienie influencji formalnej i nieformalnej. Influencja formalna to tworzenie systemów bodźców (rozporządzenia, regulaminy, akty prawne, nakazy, zakazy itp.), skłaniających ludzi do określonych zachowań. Influencja nieformalna zazwyczaj funkcjonuje na gruncie zwyczajowych systemów normatywnych, gdzie członkowie nieformalnych grup społecznych podejmują określone działania influencyjne.
5. Ze względu na formę oddziaływania można odgraniczyć bezpośrednie działania influencyjne od działań pośrednich za pomocą komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Influencja bezpośrednia polega na wpływaniu na świadomość osoby, wobec której stosowane jest działanie influencyjne. Influencja pośrednia odbywa się za pomocą środków komunikacji werbalnej i niewerbalnej. Ta pośrednia forma influencji ma rozmaite przejawy. Inaczej przebiega w dialogowej komunikacji interpersonalnej, a inaczej w jednostronnej komunikacji masowej¹³.
6. W różnych sytuacjach życiowych wykorzystujemy dwa odmienne style influencji: wspomagający i wymuszający. Styl wspomagający influencji polega na stosowaniu różnych zabiegów influencyjnych wobec osób mających silnie spręcyżowane poglądy i opinie, a także zainteresowanych utrzymaniem *status quo*. Wymuszający styl influencji polega na oddziaływaniu na osoby mające niewielkie doświadczenie i potrzebujące pomocy. Osoby takie zazwyczaj nie czują się zagrożone skierowanymi wobec nich propozycjami, gdyż ufają motywom działania jednostki stosującej działania influencyjne.

Istotą życia społecznego są interakcje społeczne, a więc wzajemne oddziaływanie ludzi na siebie. Oznacza to, że jednostki, wchodząc w interakcje społeczne, porozumiewają się ze sobą i przekazują sobie nawzajem różnego rodzaju komunikaty. Efektem ewolucji porozumiewania się międzyludzkiego jest komunikacja społeczna. Sama komunikacja społeczna natomiast w dużej mierze wpływa na rozmaite sfery życia społecznego. Wpływ społeczny może przybierać różne formy – od finezyjnych komunikatów informacyjnych do brutalnych sposobów manipulowania jednostką.

Historia wykorzystywania metod i technik influencji sięga początków ludzkości, jako że pierwsze literackie¹⁴ rozważania poświęcone planowo zorientowanym poczynaniom w zakresie modyfikacji ludzkiego działania, ludzkich układów (struktur) znajdujemy już w eposach Homera¹⁵.

Współcześnie możemy wyróżnić cztery sposoby influencji, czyli cztery różne strategie zdobywania korzyści osobistych. Pierwszy z tych sposobów – makiawelizm (psychotechnika) – polega na wykorzystywaniu innych poprzez wprowadzenie ich w błąd, łamanie zobowiązań, stosowanie gróźb itp. Drugi – ingracja – polega na przypodobaniu się, stosowaniu komplementów, podwyższaniu u partnera interakcji poczucia własnej wartości¹⁶. Trzeci – socjotechnika – oznacza swoistą technikę, a więc postępowanie celowościowe, którym sprawca posługuje się na zasadzie manipulowania grupą społeczną – oddziałując na jej system społeczny, osiąga zamierzone cele¹⁷. Ostatni, czwarty, to propaganda, czyli

¹³ Por. ibidem, s. 4–9.

¹⁴ J. Trzynadłowski wyraża opinię, że Homerowa epopeja „mitologiczna” jest w gruncie rzeczy epopeją historyczną. Przedstawiona przez Homera w „Iliadzie” ciekawa legenda o walkach narodów z powodu porwania jednej kobiety oparta jest – według niego – na bogatym podłożu faktów, których należyte odczytanie uprawnia do takiej właśnie opinii (por. J. Trzynadłowski, *Wstęp*, [w:] Homer, *Iliada*. Wybór, Wrocław–Kraków–Gdańsk–Łódź 1985, s. 23).

¹⁵ Por. J. Goćkowski, *Oparte na sztuce literackiej refleksje na temat rozważań socjotechnicznych*, [w:] A. Podgórecki (red.), *Socjotechnika. Praktyczne zastosowanie socjologii*, Warszawa 1968, s. 76.

¹⁶ Por. J. Reykowski, *Motywacja, postawy prospołeczne a osobowość*, Warszawa 1979, s. 58–59.

¹⁷ Por. C. Czapów, A. Podgórecki, *Socjotechnika – podstawowe pojęcia i problemy*, [w:] A. Podgórecki (red.), *Socjotechnika. Style działania*, Warszawa 1972, s. 9–10.

zaplanowane oddziaływanie na daną grupę społeczną odpowiednich treści perswazyjnych. Oddziaływania te prowadzą, poprzez urabianie postaw i opinii jednostek, do wywołania w nich oczekiwanych decyzji i zachowań¹⁸.

Na zakończenie należy podkreślić, że każdy człowiek podczas podejmowania niezbędnych działań influencyjnych wobec innych ludzi, ze szczególnym uwzględnieniem procesu kierowania zespołami ludzkim, powinien kierować się uniwersalnymi wartościami i normami moralnymi. Wydaje się, że taką podstawową wartością i normą moralną jest godność osoby ludzkiej.

■ Streszczenie

Dobry i skuteczny menedżer musi mieć umiejętności osiągania rezultatów, kierując innymi ludźmi, jak również współpracując z nimi i korzystając z ich wsparcia. Właściwie rozwinięte umiejętności i zdolności oddziaływania na ludzi są do tego niezbędne, a temu służą metody i techniki influencji.

■ Summary

Successful manager needs the skills of reaching goals by leading people, their support and cooperation. Well developed abilities of motivation are then necessary, thus the manager should apply methods and techniques of exerting influence.

¹⁸ Por. A. Lepa, *Świat propagandy*, Częstochowa 1994, s. 16.