

12

Przywództwo i style kierowania

Stefan Lachiewicz, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

12.1. Źródła władzy i zasady jej sprawowania

Władza to zdolność danej jednostki do wywierania wpływu na decyzje innych¹, innymi słowy: to możliwość doprowadzania do zmiany postaw lub zachowań grup albo poszczególnych osób². W organizacji relacje władzy oznaczają sytuację, w której menedżer (lub zarząd) stymuluje określoną reakcję podwładnego (lub grupy społecznej), przy czym relacje te mają charakter dwustronny, to znaczy menedżer wpływa na podwładnego, ale i podwładny wpływa na menedżera. W związku z tym władza jednostki jest to zdolność do wywierania wpływu na innych pomniejszona o zdolność owych innych do wywierania wpływu na jednostkę³. W procesie zarządzania obie strony (menedżerowie i podwładni) wyrażają zgodę na tego typu relacje między nimi, a skuteczność i sprawność tego procesu zależy od nastawienia i siły obu stron (przy czym stroną dominującą są menedżerowie), a także od uwarunkowań społeczno-organizacyjnych, w jakich działają.

Mimo że relacje władzy odnoszą się przede wszystkim do ludzi, należy pamiętać, że oprócz zasobów ludzkich organizacje mają także inne zasoby (finansowe, rzeczowe, techniczne, rynkowe, organizacyjne), które również są podmiotem oddziaływania organów władczych, chociaż zachodzi to przede wszystkim poprzez wpływ na ludzi. Dlatego też pojęcie władzy należy rozumieć szerzej niż tylko jako wywieranie wpływu na ludzi.

Zdolność do wywierania wpływu na zachowania innych, kontrolowania rzeczy i wartości może mieć charakter *bezpośredni*, wynikający z uprawnień do dysponowania nimi lub *pośredni*, który wypływa z atrybutów niezbędnych do ich osiągnięcia (np. kwalifikacji,

¹ S.P. Robbins, D.A. DeCenzo, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 231.

² J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001, s. 335.

³ L.F. Korzeniowski, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Difin, Warszawa 2011, s. 20.

doświadczenia, własności środków)⁴. W literaturze przedmiotu wyróżniono wiele rozmaitych źródeł władzy. Zestawiono je w tabeli 12.1.

Władza to możliwość wywierania wpływu na zasoby danej organizacji (personel, środki finansowe, zasoby techniczne i inne) w celu sprawienia, że będą one działały zgodnie z wolą podmiotów sterujących, na przykład dysponujących majątkiem, wiedzą lub uprawnieniami nadanymi przez system polityczny i prawny⁵. Władza jest więc nieodłącznym atrybutem procesu zarządzania, ponieważ aby móc zarządzać organizacją (przedsiębiorstwem, szpitalem, szkołą lub fundacją), trzeba mieć określony zakres władzy.

Zdolność do wywierania wpływu na zachowania innych, kontrolowania rzeczy i wartości może mieć charakter *bezpośredni*, wynikający z uprawnień do dysponowania nimi lub *pośredni*, który wypływa z atrybutów niezbędnych do ich osiągnięcia (np. kwalifikacji, doświadczenia, własności środków)⁶. W literaturze przedmiotu wyróżniono wiele rozmaitych źródeł władzy. Zestawiono je w tabeli 12.1.

Tabela 12.1. Źródła władzy według wybranych autorów

Autor	Źródła władzy
J. Penc	formalne, organizacyjne, osobowościowe
J. Szaban	psychologiczne lub personalne oraz sytuacyjne
J.R. Schermerhorn	stanowisko (władza wynika z tego, co menedżer może dawać innym, i obejmuje nagrody, wymuszenie oraz autorytet formalny); cechy osobiste (władza wynika z tego, jak inni postrzegają menedżera, i obejmuje wiedzę specjalistyczną oraz odniesienie)
R. Rutka	dostęp do informacji; własność środków produkcji; uprawnienie do dysponowania pożądanymi produktami i usługami lub środkami do ich zdobycia; wiedza i rzadko spotykane a pożądane kwalifikacje; dysponowanie środkami represji; kontrola nad źródłami niepewności; poparcie osób, które mają władzę
S. Lachiewicz	porządek prawny (prawomocność określona przez system polityczny i społeczny); własność zasobów (kapitału, majątku trwałego, informacji); pozycja zajmowana w organizacji, przymus (wymuszanie, lęk); kompetencje menedżerskie, wiedza i doświadczenie eksperckie; delegowanie uprawnień przez zwierzchników lub też upewnomoenie przedstawicieli przez pracowników, autorytet

Opracowano na podstawie: J. Penc, *Role i umiejętności menedżerskie*, Difin, Warszawa 2005, s. 82; J. Szaban, *Przemiany roli polskich dyrektorów w wyniku zmian ustrojowych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2000, s. 54; J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008, s. 239; A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Kierowanie organizacjami*, TNOiK–Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 102–103; S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007, s. 17.

⁴ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Kierowanie organizacjami*, TNOiK–Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 102.

⁵ S. Lachiewicz, *Menedżerowie w strukturach władzy organizacji gospodarczych*, PWE, Warszawa 2007, s. 20.

⁶ A. Czermiński, M. Czerska, B. Nogalski, R. Rutka, J. Apanowicz, *Kierowanie organizacjami*, TNOiK–Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 102.

Jednak najczęściej wskazuje się pięć podstawowych źródeł władzy, które mogą występować na dowolnych szczeblach zarządzania i dotyczyć różnych rodzajów stosunków międzyludzkich w organizacji.

Źródła władzy w organizacji⁷

- 1) *Władza formalna* (pochodząca z mocy prawa, autorytet formalny) wynika ze stanowiska zajmowanego w hierarchii formalnej („Musisz robić to, co każe, bo to ja jestem szefem”).
- 2) *Władza nagradzania* wypływa z możliwości udzielania nagród, które inni cenią („Jeżeli zrobisz to, czego chcę, dam ci nagrodę”).
- 3) *Władza wymuszania* opiera się na strachu i wynika z możliwości stosowania kar („Jeżeli nie zrobisz tego, czego chcę, ukarzę cię”).
- 4) *Władza odniesienia* (charyzma) wynika z podziwu, lojalności i oddania („Jestem osobą, z którą powinienes się utożsamiać”).
- 5) *Władza ekspercka* (wiedza) ma źródło w wiedzy specjalistycznej lub szczególnych umiejętnościach („Musisz robić to, co mówię, bo to ja jestem ekspertem”).

Władza formalna to zdolność wywierania wpływu na innych na podstawie autorytetu formalnego, czyli wyznaczona przez organizację i przyznana ludziom zajmującym określone stanowiska lub pełniącym określone funkcje. Odnosi się do prawa definiowania zadań dla podwładnych, które muszą zostać przez nich wykonane, inaczej określa się ją mianem *władzy uprawnomoconej*. Wszyscy kierownicy w organizacji dysponują tym rodzajem władzy, przy czym jej zakres jest większy im wyżej w hierarchii organizacyjnej znajduje się dane stanowisko kierownicze.

Władza nagradzania to zdolność wywierania wpływu za pomocą nagród. Osoba oddziałująca może nagradzać osobę, nad którą ma władzę, za skuteczne wykonanie wyraźnie sformułowanych lub domniemanych poleceń i zadań. Ten typ władzy daje możliwość oferowania czegoś cennego, żeby wywołać określone zachowania i postawy u innych ludzi. Nagrody oferowane przez kierowników mogą mieć charakter *formalny* (podwyżki płac, premie, awanse, ciekawe zadania w pracy) bądź *nieformalny* (pochwały, wdzięczność, uznanie). Władza nagradzania jest tym większa, im większą kontrolę nad profitami ma kierownik i im cenniejsze są one dla podwładnych.

Władza wymuszania to zdolność wywierania wpływu za pomocą kar, jest ona zatem przeciwieństwem władzy nagradzania. Osoba wywierająca wpływ może karać osobę, na którą

⁷ Zob. J.R. Schermerhorn, *Zarządzanie...*, *op. cit.*, s. 239; J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert, *Kierowanie...*, *op. cit.*, s. 336; *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, red. A.K. Koźmiński, W. Piotrowski, WN PWN, Warszawa 2002, s. 337–338.

oddziałuje, za niewykonanie bądź niewłaściwe wykonanie poleceń i zadań. Ten rodzaj władzy pozwala wymusić stosowanie się do stawianych wymagań. Również w tym wypadku kary mogą mieć charakter *formalny*, regulowany przez procedury (nagana słowna, na piśmie, kara finansowa, obniżka płacy, zwolnienie) oraz *nieformalny* (brak akceptacji grupy, przymus psychologiczny). Władza wymuszania jest tym większa, im bardziej restrykcyjnymi karami dysponuje kierownik i im większy budzą one lęk u podwładnych.

Oficjalny status kierownika w hierarchii organizacyjnej daje dostęp do tych trzech typów władzy. Natomiast *władzą odniesienia* i *ekspercką* dysponują jedynie ci kierownicy, którzy wykazują szczególne cechy wpływające na *autorytet nieformalny*.

Władza odniesienia to zdolność wywierania wpływu na innych ludzi poprzez ich utożsamianie się z daną osobą i naśladownictwo. Ten typ władzy opiera się na charyzmie i wywołuje emocjonalny związek między osobą, która wywiera wpływ, a tą, na którą się oddziałuje, czego skutkiem jest podziw, szacunek, lojalność i oddanie. Podwładni mogą identyfikować się z kierownikiem ze względu na cechy osobowości, postawy, pochodzenie lub poglądy. Władza odniesienia jest tym większa, im w większym stopniu zachowania kierownika stają się wzorcem do naśladowania dla grupy.

Władza ekspercka to zdolność wywierania wpływu na inne osoby dzięki posiadanym informacjom lub wiedzy fachowej (eksperckiej). Odnosi się ona do umiejętności i kompetencji osoby wywierającej wpływ lub zajmowania przez nią dobrej pozycji w sieciach informacyjnych. Ten typ władzy utrzymuje się poprzez ochronę swojej wiarygodności i nie wykraczanie poza granice rzeczywistej znajomości zagadnień. Władza ekspercka jest tym większa, im rozleglejszą wiedzą wykazuje się kierownik i im bardziej podwładni są przeświadczeni o tym, że mogą się od niego czegoś nauczyć i skorzystać z jego mądrości oraz doświadczenia lub im ważniejszą informacją dysponuje kierownik i im mniejsza liczba ludzi ma do niej dostęp.

Do skutecznego kierowania ludźmi potrzebny jest zarówno autorytet formalny, który wymusza i zachęca do posłuszeństwa i egzekwuje wykonawstwo zadań, ale także autorytet nieformalny, który zdobywa się w codziennej pracy godną postawą, zaangażowaniem, solidarnością, kulturalnym zachowaniem i stałym podnoszeniem poziomu wiedzy⁸.

Władzę w organizacji można także rozpatrywać ze względu na to, *co stanowi jej podstawę*. Wyróżnia się wówczas władzę: *liniową* i *sztabową*.

⁸ B. Nogalski, J. Śniadecki, *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 118.

Należy również zaznaczyć, że zakres władzy danego kierownika zależy od wielu czynników, spośród których najważniejsze to:

- skuteczność radzenia sobie z niepewnymi sytuacjami poprzez uprzedzanie i zapobieganie zagrożeniom oraz odpowiednie wykorzystanie swojej wiedzy i umiejętności;
- umiejscowienie danej osoby w centralnym punkcie, co określa w jakim stopniu jej działalność jest powiązana z działalnością całej organizacji,
- niemożność zastąpienia, czyli posiadanie szczególnych kompetencji i cech osobowości, niewystępujących u innych członków danej organizacji.

Władzę liniową mają kierownicy, którzy są bezpośrednio odpowiedzialni za osiągnięcie celów organizacji. Jej podstawę stanowi władza formalna (z mocy prawa) i określa ją hierarchia służbowa.

Władzę sztabową mają osoby lub grupy ludzi, które służą kierownikom liniowym radami (doradzają im) i świadczą dla nich usługi. Jej podstawę stanowi władza ekspercka, a formy pomocy i porad ze strony sztabu obejmują wiele różnorodnych działań.

Oparcie władzy na wielu jej źródłach (typach), nie tylko na autorytecie formalnym, który ma każda osoba piastująca stanowisko kierownicze, ale przede wszystkim na autorytecie nieformalnym (osobistym), staje się podstawą skutecznego sprawowania władzy. Osoby sprawujące władzę w organizacjach mają do dyspozycji wiele metod.

Dalszy ciąg publikacji

S. Lachiewicz, A. Zakrzewska-Bielawska, Przywództwo i style kierowania, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Oficyna a

Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 393-421