Jacek Mirończski, Jacek Lipiec

Struktura władzy w firmach rodzinnych

International Journal of Management and Economics 30, 161-179

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

MUZEUM HISTORII POLSKI

Jacek Miroński, Jacek Lipiec
Instytut Międzynarodowego Zarządzania i Marketingu SGH

Struktura władzy w firmach rodzinnych

Wprowadzenie

Z punktu widzenia teorii władzy w organizacji, takie pojęcia jak władza, polityka i wpływ, w opracowaniach na temat przedsiębiorstw rodzinnych są traktowane w sposób uproszczony i jednowymiarowy. Szczególnie w badaniach empirycznych wskaźniki władzy są ograniczane prawie wyłącznie do udziałów rodziny w strukturze własnościowej przedsiębiorstwa (większościowy, mniejszościowy) oraz do udziału członków rodziny w gremiach zarządczych. Tak uproszczone spojrzenie na władzę w firmach rodzinnych nie sprzyja głębszej analizie sposobu ich funkcjonowania tym bardziej, że zdaniem J. Pfeffera zrozumienie relacji władzy w firmie jest kluczowe do skutecznego i efektywnego zarządzania[1]. Wiedza z tego obszaru jest szczególnie ważna w przypadku firm rodzinnych, w których rodzina i jej przedstawiciele skupiają często w swoich rękach bardzo dużo władzy (np. właściciel i prezes firmy w jednej osobie) i mają decydujący wpływ na losy przedsiębiorstwa. Wnioski płynące z teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy[2] mogą prowadzić do stwierdzenia, że władza i wpływ rodziny na funkcjonowanie firmy są mniejsze, niż to wynika z pobieżnych obserwacji i założeń przyjętych w wielu opracowaniach.

Model władzy rodziny w przedsiębiorstwie rodzinnym

W firmach rodzinnych najbardziej charakterystycznym podmiotem władzy jest rodzina. Całe przedsiębiorstwo rodzinne również można traktować jako podmiot władzy w kontaktach z konkurentami, kooperantami, dostawcami i nabywcami, ale takie podejście wykracza poza ramy tematyczne niniejszego artykułu. Poszczególne koncepcje władzy kładą różny nacisk na jej definicję, jednak większość z nich uwypukla, że posiadanie władzy ułatwia dostęp do zasobów materialnych (zasoby finansowe) oraz społecznych (uznanie, pochwały, zainteresowanie). Proponowane przez poszczególne podejścia definicje władzy różnią się szczegółami, ale wszystkie próbują uchwycić ideę władzy jako możliwości wpływu jednych ludzi na innych. Władza jest zatem rozumiana jako stopień

wpływu na zachowania innych (teoria wymiany społecznej), możliwość uzyskania korzystnych efektów (teoria wymiany sieciowej), prawdopodobieństwo spełnienia prośby bądź żądania (*event-structured theory*), środek do osiągnięcia pożądanych efektów (*structuration theory*), zdolność oddziaływania na inne firmy (teoria kosztów transakcyjnych), umiejętność realizacji swoich interesów (teoria agencji) czy też zdolność osiągania zysku (teoria strategii konkurencji). Różnorodność oraz wiele cech wspólnych pozwala zatem wykorzystać większość, jeżeli nawet nie wszystkie przedstawione podejścia, do badania relacji władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych. Władzę w przedsiębiorstwach rodzinnych można badać podobnie jak w przedsiębiorstwach nierodzinnych. Jednak ze względu na specyfikę firmy rodzinnej, najważniejszym i najbardziej odpowiednim podejściem wydaje się koncentracja na władzy rodziny i jej członków oraz związanych z tym konsekwencji. Dlatego podstawą dalszych rozważań będzie model władzy rodziny przedstawiony na rysunku 1.

RYSUNEK 1. **Model władzy rodziny w przedsiębiorstwie rodzinnym**

Źródło: Opracowanie własne.

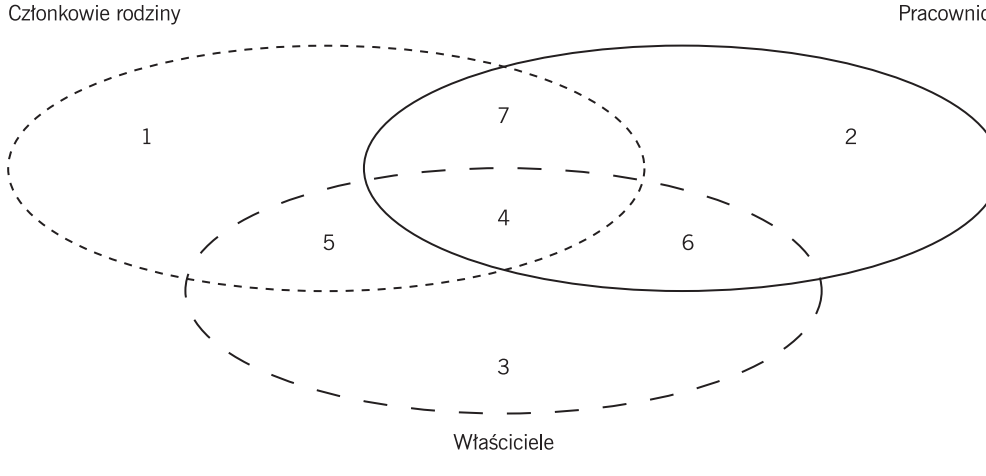
Rodzina jako podmiot władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym

Punktem wyjścia do diagnozowania władzy w przedsiębiorstwie jest wyodrębnienie jej podmiotów. Podmioty władzy występują na różnych poziomach, począwszy od pojedynczych osób, poprzez grupy nieformalne, aż do całych działów, departamentów czy filii. Najczęściej podmioty władzy w firmie utożsamia się z formalnymi jednostkami organizacyjnymi. I tak np. dział produkcji przeciwstawia się działowi badań i roz-

woju, dział marketingu – działowi finansów. Mimo że założenie to jest często słuszne, należy pamiętać, że władza zawsze odnosi się do konkretnej relacji społecznej oraz konkretnej sprawy. W związku z tym, w stosunku do niektórych zagadnień, większość pracowników i menedżerów działu produkcji będzie zajmowała jednorodne stanowisko, ale w innej sprawie ujawnią się znaczne różnice zdań i podziały na grupy nieformalne. Dlatego w pewnej sytuacji dział produkcji można potraktować jako jeden podmiot władzy, a w innej już nie. Podobna sytuacja występuje w przypadku rodziny zaangażowanej w prowadzenie firmy. W odniesieniu do niektórych spraw, związanych z przedsiębiorstwem, członkowie rodziny będą mieli zbieżne interesy oraz poglądy i wtedy można ich traktować jako jednolity podmiot władzy. W innych sytuacjach, gdy ujawnią się znaczne różnice interesów i poglądów, trudno uznać rodzinę za podmiot władzy.

Wyodrębnianie podmiotów władzy w przedsiębiorstwach rodzinnych jest utrudnione ze względu na obecność w nich trzech wzajemnie przenikających się grup, w ramach których wewnętrzni interesariusze mogą przyjmować różne role: członków rodziny oraz pracowników i właścicieli. Pokazano to na rysunku 2.

RYSUNEK 2. Siedem możliwych ról przyjmowanych przez wewnętrznych interesariuszy firm rodzinnych



1, 4, 5, 7 – członkowie rodziny; 2, 4, 6, 7 – pracownicy; 3, 4, 5, 6 – właściciele; 1 – członkowie rodziny (niezaangażowani w firmę), 2 – pracownicy spoza rodziny, 3 – właściciele spoza rodziny (niezaangażowani w funkcjonowanie firmy), 4 – członkowie rodziny będący właścicielami i pracownikami, 5 – członkowie rodziny będący właścicielami (niezaangażowani w funkcjonowanie firmy), 6 – pracownik będący właścicielem (spoza rodziny), 7 – członek rodziny będący pracownikiem (niebędący właścicielem).

Źródło: L. Gnan, D. Montemerlo, P. Sharma, Ownership and Governance Structures: Towards a Typology of Italian Family Firms, w: G. Corbetta (ed.), Capable to grow, EGEA, 2005, s. 3.

Członkowie rodziny mogą być jednocześnie właścicielami, pracownikami (w tym menedżerami) oraz nie być zaangażowani w działalność firmy. Właściciele mogą pochodzić z rodziny lub spoza niej, a przy tym mogą być zatrudnieni w przedsiębiorstwie lub w nim nie pracować. Pracownicy (w tym menedżerowie) mogą wywodzić się z rodziny lub spoza niej oraz posiadać udziały w firmie lub ich nie posiadać. Jak wspomniano, wszystkie możliwe kombinacje stwarzają wewnętrznym interesariuszom możliwość przyjmowania jednej z siedmiu ról, przy czym w jednej roli może występować jednocześnie wiele osób. Na podstawie teoretycznej i dość pobieżnej analizy można wywnioskować, że największą władzą powinni się cieszyć członkowie rodziny będący jednocześnie pracownikami, zwłaszcza gdy piastują stanowiska kierownicze (grupa 4.). Po przeciwnej stronie znajdują się natomiast członkowie rodziny formalnie niezaangażowani w działalność przedsiębiorstwa (grupa 1.) oraz pracownicy spoza rodziny (grupa 2.), szczególnie, gdy nie są menedżerami.

Zbadanie, czy tak wyodrębnione grupy należy traktować jako osobne podmioty władzy, wymaga zastosowania macierzy sceny politycznej[3]. Analiza polega na stwierdzeniu, czy w odniesieniu do poszczególnych spraw i decyzji dotyczących realizowanego przedsięwzięcia istnieje, lub potencjalnie może istnieć, jednomyślność wśród jej członków. Jeżeli odpowiedź jest negatywna, traktowanie danej grupy jako jednolitego podmiotu władzy nie jest uzasadnione. Podział na podmioty władzy jest zatem niewłaściwy i należy go przeprowadzić jeszcze raz z wykorzystaniem innych kryteriów. Jeżeli dwa podmioty władzy mają taką samą postawę wobec wszystkich spraw i decyzji, to można je połączyć w jeden podmiot. Przy wypełnianiu macierzy nie jest konieczna zegarmistrzowska precyzja. Postawienie znaku „+" dla wyrażenia postawy pozytywnej, znaku „0" dla neutralnej i znaku „–" dla negatywnej będzie w pełni wystarczające na tym etapie analizy.

Interesujących obserwacji na temat wspomnianych ról dostarczyły badania małych, włoskich firm rodzinnych[4]. 83 % tych firm miało co najmniej jedną osobę w roli 4. – członkowie rodziny będący właścicielami i pracownikami; 38 % firm miało co najmniej jedną osobę w roli 5. – członkowie rodziny będący właścicielami, ale niezaangażowani w funkcjonowanie firmy, przy czym role 4. i 5. nie są skorelowane, co oznacza, że członkowie rodziny albo są w pełni zaangażowani, albo pełnią „tylko" rolę właściciela. 81 % badanych firm nie zatrudniało właścicieli spoza rodziny (rola 6.), 19 % firm zatrudniało członków rodziny, którzy nie byli właścicielami (rola 7.). Role 7. i 6. były negatywnie skorelowane, czyli im bardziej zaangażowani w funkcjonowanie firmy członkowie rodziny, tym mniejsza skłonność do oddawania udziałów osobom spoza rodziny. Alternatywna interpretacja głosi, że gdy osoby spoza rodziny są angażowane, występuje tendencja do ograniczania zaangażowania członków rodziny.

Biorąc pod uwagę wszystkie role i częstotliwość ich występowanie w małych włoskich firmach rodzinnych, badacze dokonali podziału tych firm na pięć grup:

1. „Zróżnicowana własność" (*Differentiated ownership*): dwóch członków rodziny zaangażowanych w biznes jako właściciele i menedżerowie oraz kilku członków rodziny będących właścicielami, ale nieuczestniczących w zarządzaniu firmą,

2. „Wszystko w małej rodzinie“ (*All in a small family*): dwóch członków rodziny zaangażowanych w biznes jako właściciele i menedżerowie oraz niewielu innych członków rodziny zaangażowanych w biznes – najliczniejsza grupa badanych firm,
3. „Wszystko w dużej rodzinie” (*All in a large family*): rozproszone zaangażowanie członków rodziny,
4. „Rodzina i nie-rodzina” (*Family and non-family*): zaangażowanie jednego do dwóch członków rodziny oraz kilku właścicieli spoza rodziny,
5. „Zarządzająca rodzina” (*Managing family*): dwóch członków rodziny jako właściciele i menedżerowie; kilku członków rodziny jako pracownicy nieposiadający udziałów.

Pisząc o rodzinie jako o podmiocie władzy w firmie rodzinnej, należy koniecznie zwrócić uwagę, że sama rodzina jest organizacją społeczną i w niej również istnieją relacje władzy obejmujące: męża, żonę, dzieci i pozostałych członków rodziny. Relacje te nie pozostają bez wpływu na sposób funkcjonowania firmy. D. Duch-Krzystoszek zwraca uwagę m.in. na rozpowszechnione w Polsce stereotypy mające wpływ na pozycję członków rodziny[5]. Liczne badania potwierdzają istnienie w polskim społeczeństwie silnych przekonań o życiu rodzinnym oraz rolach żony i męża, takich jak:

- praca zawodowa mężów jest ważniejsza niż praca zawodowa żon,
- opieka nad dzieckiem to sprawa kobiet,
- prace domowe to zajęcia żony,
- kobieta powinna mieć dziecko,
- kobieta musi się w życiu na kimś oprzeć.

Ponieważ sfery rodzinna i zawodowa w przedsiębiorstwach rodzinnych są silnie ze sobą powiązane, tego typu stereotypy mogą znacząco oddziaływać na kulturę organizacyjną firm rodzinnych i panujące w niej relacje władzy.

Pozycja rodziny a rozwój firmy rodzinnej

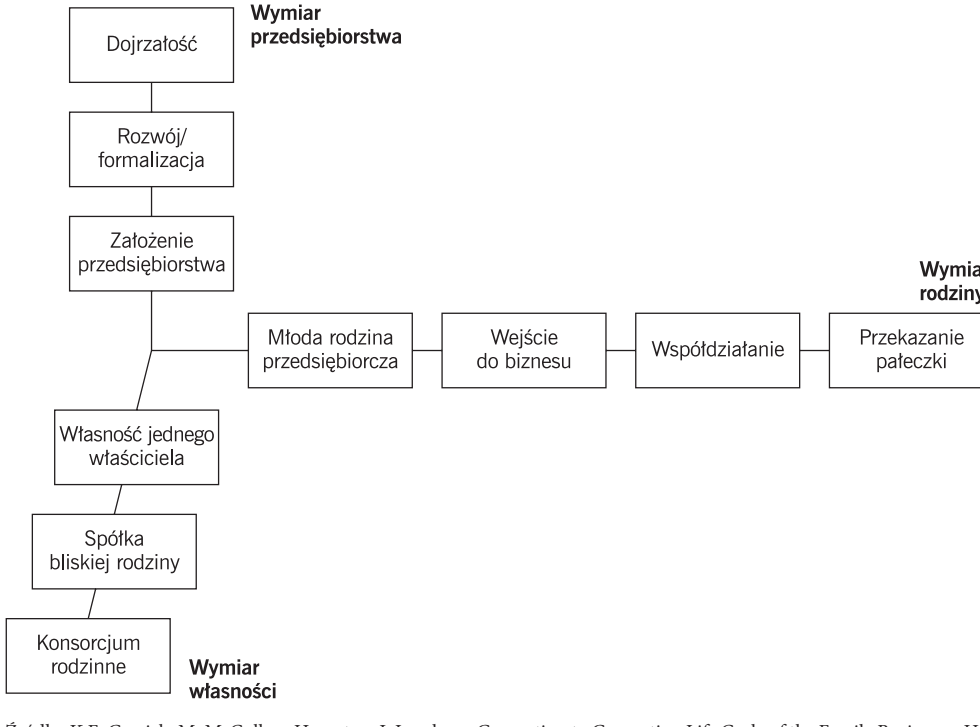
Pozycja, władza i wpływ rodziny zmieniają się wraz z rozwojem firmy rodzinnej. W przedsiębiorstwach rodzinnych, szczególnie na początku działalności, większość zasobów (finansowych, kadrowych, wiedzy) należy do rodziny i w ten sposób staje się podstawą ich władzy. Wraz z rozwojem firmy sytuacja ta ulega stopniowej zmianie, którą można zaobserwować chociażby na przykładzie zasobów kadrowych. Ł. Sułkowski opisuje fazy rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego (tabela 1), które w efekcie następujących po sobie kryzysów, prowadzą do stopniowego dopuszczania do firmy pracowników i menedżerów spoza rodziny. W końcowym etapie tego procesu dochodzi także do zmian własności rodzinnej i dopuszczenia do niej początkowo mniejszościowych, a następnie większościowych udziałowców spoza rodziny[6]. Cały ten proces może prowadzić do osłabienia władzy rodziny, a na pewno zmusza do zasadniczych zmian w sposobie wykorzystywania władzy. W związku z tym, w analizie władzy w przedsiębiorstwie rodzinnym należy brać pod uwagę jego fazę rozwoju.

TABELA 1. Kryzysy w rozwoju firmy rodzinnej

Faza rozwoju	Kryzysy	Rozwiązanie kryzysu
Powstanie podmiotu	brak na tym etapie	nie dotyczy
Faza przedsiębiorczości	kryzys selekcji familistycznej	ustanowienie obiektywnych zasad selekcji pracowników
Faza kolektywności	kryzys kontroli rodziny	dopuszczanie menedżerów spoza rodziny
Faza delegacji	kryzys zarządu rodzinnego	profesjonalizacja zarządzania firmą rodzinną
Faza profesjonalizacji rodzinnej	kryzys własności rodzinnej	dopuszczanie mniejszościowych udziałów spoza firmy
Faza utraty charakteru rodzinnego	kryzys rozwoju firmy rodzinnej	konsolidacja, dopuszczenie większościowych udziałów spoza firmy

Źródło: Ł. Sułkowski, Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym, Dom Organizatora, Toruń 2004, s. 182.

RYSUNEK 3. Trójwymiarowy model rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego



Źródło: K.E. Gersick, M. McCollom Hampton, I. Lansberg, Generation to Generation Life Cycle of the Family Business, „Harvard Business School Press", Boston 1997, s. 17; Ł. Sułkowski, A. Marjański, Firmy rodzinne, Poltext, Warszawa 2009, s. 21.

Konieczność uwzględniania etapów rozwoju firmy rodzinnej przy badaniu panujących w niej relacji władzy jest wyraźnie widoczna także na przykładzie trójwymiarowego modelu rozwoju przedsiębiorstwa rodzinnego (rysunek 3).

Biorąc pod uwagę wymiar własności, w fazie „własności jednego właściciela", teoria agencji nie znajdzie zastosowania do opisania relacji właściciel – zarząd, ponieważ jest to jedna i ta sama osoba. Zupełnie inaczej będzie natomiast przestawiała się sytuacja na etapie „konsorcjum rodzinnego". Analogicznie, w odniesieniu do wymiaru przedsiębiorstwa, wraz z przechodzeniem firmy rodzinnej do kolejnych faz, rosnąć będzie znaczenie władzy formalnej i zinstytucjonalizowanej. Wymiar rodziny także nie pozostanie bez wpływu na relacje władzy. Zmiany w samej rodzinie mają bezpośrednie przełożenie na cechy i rolę rodziny jako podmiotu władzy. Zmieniającą się rolę rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem pokazano w tabeli 2.

TABELA 2. Rola rodziny w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Zarządzanie przez systemy	0	0	+	+++
Zarządzanie przez wywieranie wpływu	+	++	+++	+
Przykład	++	+++	++	0
Współuczestniczenie	+++	++	+	0
	Zarządzanie przez właściciela	Zarządzanie przez rodzinę	Współpraca z menedżerem spoza rodziny	Rozdział kapitału i zarządzania

Źródło: K. Safin, Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 154.

Zdaniem K. Safina, kiedy firma jest zarządzana przez właściciela, dominuje w niej zarządzanie przez współuczestniczenie. Właściciel skupia w swoich rękach dominującą władzę i wywiera wpływ zarówno na decyzje strategiczne, jak i na bieżącą działalność przedsiębiorstwa. Na tym etapie częstym sposobem sprawowania władzy jest paternalizm. Ponieważ za główny motor działania uznaje się właściciela i rodzinę, pracowników nie traktuje się często jako czynnika sukcesu. Dlatego częściej mamy do czynienia z administrowaniem personelem, niż prowadzeniem aktywnej polityki rozwoju kadr. Zasadnicze cele strategiczne i fundamentalne decyzje co do przyszłości firmy są domeną właściciela i nie podlegają dyskusji wewnątrz firmy[7]. Na etapie zarządzania przez rodzinę dominuje wykorzystanie przykładu. W momencie awansu lub zatrudnienia menedżerów spoza rodziny zaczyna nabierać znaczenia zarządzanie przez wpływ. W czasie, gdy następuje rozdzielenie kapitału rodzinnego od zarządzania, dominującą rolę w przedsiębiorstwie zaczyna odgrywać zarządzanie przez systemy. Choć na poziomie ogólnym

model K. Safina wydaje się słuszny i dobrze ilustruje tendencję odchodzenia rodziny od bezpośredniego i bieżącego wpływu na funkcjonowanie firmy, to spore wątpliwości budzą pośrednie etapy określone przez autora mianem „przykład" i „zarządzanie przez wpływ". Trudno bowiem zgodzić się, że w przedsiębiorstwie, w którym w zarządzaniu uczestniczy wielu członków rodziny, jej rola sprowadza się do dawania przykładu. Często dzięki większej liczbie zaangażowanych osób rodzina jest w stanie zwiększyć poziom współuczestniczenia w strategicznym i operacyjnym funkcjonowaniu firmy. W przypadku „zarządzania przez wpływ", mamy do czynienia z dość nieprecyzyjnym określeniem, które w sumie niewiele mówi o roli rodziny na tym etapie. Z punktu widzenia teorii władzy integralną częścią procesu zarządzania jest wywieranie wpływu, nie można więc zarządzać bez wywierania wpływu. To, co jest istotne i podlega zmianie, to rodzaj wykorzystywanego wpływu (np. przymus) oraz źródła władzy, która ten wpływ czyni możliwym. Tak, czy inaczej, szersze spojrzenie na model K. Safina pozwala ujrzeć zmieniające się relacje władzy w toku ewolucji przedsiębiorstwa rodzinnego. Władza rodziny na etapie zarządzania przez właściciela jest znaczna i wynika z wielu różnorodnych źródeł, a wpływ na firmę ma najczęściej charakter bezpośredni i dość paternalistyczny. Na kolejnych etapach zmienia się znaczenie poszczególnych źródeł władzy (np. pozycyjne *versus* osobowe), a wpływ na przedsiębiorstwo staje się coraz bardziej pośredni i dotyczy głównie kwestii strategicznych i długookresowych. W coraz większym stopniu dochodzą do głosu funkcje kontrolne rodziny jako właściciela.

Pozycja rodziny w firmie rodzinnej w świetle teorii agencji

Poglądy na temat zastosowania teorii agencji w firmach rodzinnych są dość zróżnicowane. Zdaniem części autorów teoria agencji ma ograniczone zastosowanie do firm rodzinnych, ponieważ skupia się na relacjach ekonomicznych między pryncypałem a agentem, a pomija relacje społeczno-psychologiczne[8]. Teoria agencji nie sprawdza się także, ponieważ pryncypał i agent (właściciel, prezes zarządu, dyrektor zarządzający) to często ta sama osoba lub członkowie tej samej rodziny. Postulowaną alternatywą dla teorii agencji w odniesieniu do firm rodzinnych jest *stewardship theory,* która zakłada, że menedżer będzie działał w interesie powierzonej mu własności. W przypadku, gdy CEO (*Chief Executive Officer*) jest zatrudnionym z zewnątrz menedżerem, większe zastosowanie znajdzie teoria agencji, gdy CEO jest członkiem rodziny – bardziej odpowiednia jest *stewardship theory*. Wówczas menedżer działa w interesie organizacji, czyli zgodnie z długookresowymi ekonomicznymi i nieekonomicznymi celami rodziny właścicieli. *Stewardship theory* bazuje na modelu humanistycznym (a nie, jak teoria agencji, na modelu racjonalności ekonomicznej) i uwzględnia identyfikację z organizacją, chęć pozostania w organizacji i wiarę w jej cele. Takie myślenie jest spójne z koncepcją własności psychologicznej[9]. W odróżnieniu od własności materialnej, własność psychologiczna

dotyczy stanu umysłu, uczuć, postaw i oznacza bycie psychologicznie przywiązanym do danej rzeczy. Własność psychologiczna zaspokaja trzy podstawowe potrzeby ludzkie: poczucie wpływu i kontroli, samoidentyfikacji oraz posiadania swojego miejsca, przynależności. Jej źródłem są: kontrola posiadanej rzeczy, własne inwestycje w posiadaną rzecz, a także wiedza o przedmiocie własności. Im większe poczucie kontroli, bardziej znaczące inwestycje i rozległa wiedza o posiadanym przedmiocie, tym silniejsza z nim więź. Konsekwencją własności psychologicznej jest poczucie odpowiedzialności, prowadzące do zaangażowania czasu i energii oraz zachowań opiekuńczych, ochronnych i zabezpieczających przedmiot własności oraz narzucanie siebie i swoich oczekiwań posiadanej firmie. W związku z tym można oczekiwać, że zarządzająca firmą rodzina będzie działać w najlepiej pojętym interesie przedsiębiorstwa, dzięki czemu koszty agencyjne zostaną znacznie ograniczone lub w ogóle wyeliminowane.

Zdaniem innej grupy badaczy, zaangażowanie rodziny we własność i zarządzanie przedsiębiorstwem może potencjalnie zmniejszyć lub zwiększyć wyniki finansowe w efekcie kosztów agencyjnych, choć generalnie w firmach rodzinnych problem agencyjny jest mniej poważny niż w nierodzinnych[10]. Zakłada się bowiem, że członkowie rodziny będą się zachowywać wobec siebie altruistycznie, co pozwoli ograniczyć lub wyeliminować koszty agencyjne. Z drugiej jednak strony, altruizm może prowadzić do kosztów agencyjnych związanych z próżniactwem społecznym (*free riding*), rodziny mogą mieć większe problemy z rozwiązaniem niektórych konfliktów, a nepotyzm może prowadzić do trudności w zwalnianiu nieproduktywnych członków rodziny. Należy przy tym pamiętać, że koszty agencyjne powstają, gdy działania firmy są sprzeczne z interesem właściciela i konieczne są dodatkowe wydatki, żeby zabezpieczyć jego interesy. Nie możemy zatem mówić o kosztach agencyjnych, jeżeli interesy właściciela nie są naruszone. Gdy właściciel chce zapewnić standard życiowy członkom swojej rodziny, pogorszenie wyników finansowych firmy z tego powodu (nepotyzm) nie powinno być traktowane jako koszt agencyjny.

Do nieco innych wniosków doszli W.S. Schulze, M.J. Lubatkin, R.N. Dino i A.K. Buchholtz stwierdzając, że rodzinna własność oraz zarządzanie przez właściciela powoduje powstanie kosztów agencyjnych ignorowanych przez model agencji[11]. Zaangażowanie właścicieli ogranicza efektywność zewnętrznych mechanizmów kontroli i wystawia firmę na problem „samokontroli", która może być dla niej szkodliwa. Autorzy ci dostrzegają przekonujące argumenty na rzecz tezy o stosunkowo niskich kosztach agencyjnych w firmach rodzinnych. Zakładają, że zarządzający właściciel powoduje, że zostaną uwzględnione jego interesy. Podkreślają, że rodzina bezpośrednio kontroluje innych menedżerów i pracowników oraz to, że agenci (menedżerowie i pracownicy z rodziny) często posiadają udziały w firmie. Niemniej jednak przedstawiają także silne kontrargumenty w odniesieniu do powyższej tezy, głoszące, że własność i zarządzanie rodzinne ogranicza dyscyplinę narzucaną przez rynek i kontrolę zewnętrzną, a sposób rekrutacji zwiększa ryzyko *adverse selection*. Firmy rodzinne są pozbawione mechanizmów ograniczania kosztów agen-

cyjnych obecnych w firmach giełdowych. Rynki kapitałowe, które obserwują działania firm giełdowych, wymagają publikowania informacji, co ogranicza asymetrię informacji. Konkurencja natomiast ogranicza decyzje menedżerów-agentów. Firmy rodzinne oferują pracownikom mniej możliwości awansu. Brakuje w nich często opcji własnościowych (opcje na akcje, udziały). Mniejsza liczba potencjalnych kandydatów do pracy w firmach rodzinnych powoduje mniejszą konkurencję na rynku pracy, a w efekcie przyciąganie gorszych kandydatów. Słabości zewnętrznego rynku pracy zwiększają potrzebę monitoringu w firmach rodzinnych, a słabości wewnętrznego rynku pracy podnoszą koszty monitoringu. W sumie koszty agencyjne w firmach rodzinnych są spotęgowane (w porównaniu do firm nierodzinnych) przez samokontrolę i altruizm, prowadzący do pewności zatrudnienia członków rodziny oraz nadmiernych przywilejów. Altruizm jest często formą zadośćuczynienia dzieciom za nieobecność zapracowanych rodziców prowadzących własną firmę. Jednym z możliwych rozwiązań tych problemów jest planowanie strategiczne. Ogranicza ono asymetrię informacji, ponieważ zmusza do gromadzenia informacji, które normalnie nie krążą po organizacji, zmusza do regularnej oceny wyników, promuje postawy nastawione na rozwój firmy, ustalanie celów przez agentów. Ogólnie, planowanie strategiczne podnosi jakość relacji agencyjnej w przedsiębiorstwie rodzinnym.

Należy zauważyć, że rozważania na temat kosztów agencyjnych w firmach rodzinnych mają tendencję do upraszczania stosunku poszczególnych członków rodziny do firmy rodzinnej. Zakłada się, że członek rodziny utożsamia się z firmą i nie potrzebuje płacy opartej na wynikach. Bycie członkiem rodziny nie niweluje jednak innych procesów i potrzeb (np. motywacji zewnętrznej). Ponadto, jak wspomniano wcześniej, różni członkowie rodziny pełnią różne funkcje w firmie rodzinnej i w związku z tym mają wobec niej różny stosunek i oczekiwania.

Źródła władzy w firmie rodzinnej

Źródła władzy to podstawy, na których opiera się potencjalny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Są to czynniki pozwalające danej osobie lub grupie (rodzinie) zmieniać zachowania innych osób i grup. Na źródłach władzy opierają się strategie i konkretne działania umożliwiające przekształcenie potencjalnego wpływu w realne i namacalne skutki[12].

Istnieją dwa podstawowe źródła władzy: pozycyjne i osobowe. Dostęp do źródeł pozycyjnych daje władzę pozycyjną, przypisaną do danego miejsca w strukturze organizacyjnej i społecznej przedsiębiorstwa, niezależnie od tego, kto to miejsce zajmuje. Źródła osobowe pozwalają na zdobycie władzy osobowej, wynikającej z cech i zachowań danej osoby, niezależnie od tego, jakie miejsce zajmuje ona w firmie. Zarówno władza pozycyjna, jak i władza osobowa zwiększają skuteczność działania, ale dopiero ich odpowiednie połączenie pozwala osiągnąć pożądane efekty.

Władza formalna jest elementem władzy pozycyjnej. Źródłem władzy formalnej jest stanowisko (w przypadku osoby) lub miejsce w strukturze organizacyjnej (w przypadku jednostki organizacyjnej). Zakres władzy formalnej określony jest przez formalne zwierzchnictwo. W tym wypadku dotyczy to relacji typu przełożony – podwładni. Przełożony jest upoważniony do wymagania określonych zachowań od podwładnych. Wymagania te poparte są przypisanym do piastowanego przez niego stanowiska prawem do wydawania poleceń służbowych oraz prawem do przyznawania nagród i wymierzania kar. Prawo do domagania się określonych zachowań, choć w znacznie mniejszym stopniu, przysługuje także podwładnym (np. prawo do informacji potrzebnych do wykonywania obowiązków służbowych). W firmach rodzinnych, szczególnie w początkach ich działalności, przedstawiciele rodziny są jednocześnie właścicielami i głównymi zarządzającymi firmą, co sprawia, że ich pozycyjna władza formalna jest bardzo silna i jednoznacznie osadzona. W późniejszym okresie, gdy następuje rozdzielenie funkcji właścicielskich i zarządczych, rodzinne źródła władzy formalnej stają się bardziej rozproszone.

Kolejnym pozycyjnym źródłem władzy jest centralność, będąca wynikiem cech pracy lub zadań, które się wykonuje. Praca wymagająca współzależności i wielu kontaktów sprzyja zdobywaniu władzy. Piastowanie określonych stanowisk oraz udział w różnego rodzaju projektach, członkostwo w komitetach i grupach roboczych pozwala na znaczne rozbudowywanie kontaktów. Pewne stanowiska sprzyjają centralności w większym stopniu niż inne. Wyższe stanowiska często gwarantują szerokie kontakty, ale nie jest to regułą.

W sumie centralność, czyli bycie w centrum systemu nieformalnego, znajduje swój wyraz w trzech wymiarach. Po pierwsze, jest to posiadanie wielu alternatywnych kontaktów, wewnątrz i poza własną jednostką organizacyjną oraz całą firmą. Chodzi zarówno o powiązania poziome, jak i pionowe, co daje władzę wyboru w korzystaniu z różnych powiązań. Po drugie, jest to rzeczywisty dostęp do innych osób, czyli możliwość bezpośredniego, lub przez niewielu pośredników, i niezależnego kontaktowania się z ludźmi. Pozwala to na uniknięcie bycia kontrolowanym przez tych, którzy pośredniczą w przepływie informacji, dóbr i usług. Po trzecie, jest to pośredniczenie, czyli bycie między różnymi osobami i jednostkami organizacyjnymi. Centralność rośnie wraz z tym, jak często dana osoba jest na najkrótszej drodze między dwiema dowolnymi osobami lub jednostkami organizacyjnymi. Oznacza to władzę kontrolowania przepływów.

Fachowość, czyli wiedza i doświadczenie związane z pracą, należy do podstawowych osobowych źródeł władzy. Może ona być wynikiem formalnego wykształcenia, szkoleń lub doświadczenia zawodowego. Bycie ekspertem w jakieś dziedzinie zwiększa prawdopodobieństwo wywierania wpływu na proces decyzyjny w przedsiębiorstwie i uzależnia innych od posiadanej przez nas wiedzy i doświadczenia. Władza oparta na wiedzy i doświadczeniu wynika z faktu, że fachowość pozwala na radzenie sobie z niepewnością, ograniczanie ryzyka i rozwiązywanie problemów stojących przed każdym przedsiębiorstwem.

Ważnym osobowym źródłem władzy jest atrakcyjność interpersonalna. Atrakcyjność interpersonalna może się przejawiać w różny sposób, ale zawsze dotyczy posiadania przez daną osobę, pożądanych przez innych, cech związanych z przyjaźnią i sympatią. Na atrakcyjność interpersonalną składa się między innymi empatia, otwartość, spolegliwe zachowanie, umiejętne kreowanie własnego wizerunku, wygląd. Bycie atrakcyjnym interpersonalnie to bycie lubianym. Lubimy zaś tych, po których możemy się spodziewać, że wspierają otwarte, uczciwe i lojalne kontakty międzyludzkie, ułatwiają nawiązanie bliższych kontaktów, będąc emocjonalnie dostępni, wyrażają akceptację i szacunek wobec innych, są gotowi do poświęceń, których wymagają czasem związki z innymi ludźmi, darzą innych sympatią i wyrażają empatię oraz potrafią angażować się w proces wymiany niezbędny do utrzymania związków z innymi.

Usankcjonowane zachowanie to postępowanie zgodne z kluczowymi wartościami i normami uznawanymi w danym przedsiębiorstwie, które w firmach rodzinnych są często pochodną wartości, zasad i norm wyznawanych przez rodzinę. Ponieważ nie istnieje coś takiego jak uniwersalna kultura przedsiębiorstwa, nie istnieje również uniwersalny wzorzec usankcjonowanego zachowania. W niektórych przedsiębiorstwach szczególnie ceni się umiejętność współpracy w grupie i lojalność wobec współpracowników, niedopuszczającą wzajemnej krytyki w obecności osób spoza firmy. W jednych przedsiębiorstwach nie ma „decyzji ostatecznych", liczy się jakość i kreatywność, w związku z tym każdą decyzję można do końca podważać i zmieniać. Gdzie indziej z kolei za najważniejszą zaletę uznaje się szybkość działania i raz podjęte decyzje są bezwzględnie wprowadzane w życie. Odpowiedni ubiór, uczestniczenie w różnego rodzaju ceremoniach i wydarzeniach pozazawodowych są innymi przykładami usankcjonowanego zachowania. Korzystanie z tego źródła władzy wymaga dobrego zrozumienia, co w danej firmie jest ważne, a zatem jakie cele uważa się za priorytetowe. Usankcjonowane zachowanie stanowi źródło władzy, ponieważ jest uważane za normalne i nikt w przedsiębiorstwie go nie podważa. Ludzie, którzy tak postępują, są akceptowani, co jest kluczem do uzyskania wpływu. Usankcjonowane zachowanie powoduje, że ludzie stają się przewidywalni i godni zaufania. Można im bez większych obaw powierzyć ważne informacje, a z czasem i wyższe stanowiska.

Choć w zasadzie rodzina ma potencjalny dostęp do wszystkich, wymienionych powyżej, źródeł władzy, w przypadku różnych członków rodziny poszczególne źródła władzy będą miały różne znaczenie. Zgodnie z omawianą wcześniej koncepcją ról przyjmowanych przez wewnętrznych interesariuszy firm rodzinnych, członkowie rodziny mogą należeć do jednej z czterech grup:

- członkowie rodziny (niezaangażowani w firmę),
- członkowie rodziny będący właścicielami i pracownikami,
- członkowie rodziny będący właścicielami (niezaangażowani w funkcjonowanie firmy),
- członkowie rodziny będący pracownikami (niebędący właścicielami).

Członkowie rodziny będący właścicielami i jednocześnie pracownikami (szczególnie na stanowiskach kierowniczych) opierają swoją władzę przede wszystkim na pozycyjnych źródłach władzy formalnej. Istotną rolę odgrywa też dostarczanie zasobów oraz fachowość lub przynajmniej znajomość branży i samego przedsiębiorstwa. Podobnie jest w przypadku członków rodziny będących pracownikami, choć niebędących właścicielami. Ich pozycja formalna jest nieco słabsza. Choć władza niezaangażowanych w funkcjonowanie firmy właścicieli firmy rodzinnej pozwala im zazwyczaj na wywieranie wpływu na decyzje strategiczne, to w praktyce wykorzystanie tego wpływu jest ograniczone. Duże znaczenie mają natomiast pozycyjne źródła władzy nieformalnej. Również w odniesieniu do członków rodziny, którzy nie są zaangażowani w firmę, podstawowe źródło władzy może stanowić centralność. Takie osoby odgrywają wtedy rolę „szarych eminencji".

Wykorzystywanie władzy przez rodzinę i jej członków

Fakt, że rodzina posiada nawet znaczą władzę w swoim przedsiębiorstwie, nie jest tożsamy z jej realnym wpływem na funkcjonowanie firmy, zarówno na poziomie strategicznym, jak i operacyjnym. Dlatego równie ważne jak dostęp do źródeł władzy jest umiejętne przekształcanie władzy w realny wpływ. Władza przemienia się w rzeczywisty wpływ, gdy poddana wpływowi osoba lub grupa postępuje zgodnie z intencjami strony posiadającej władzę.

Istnieją trzy podstawowe sposoby wywierania wpływu: przymus, wzajemność i powód. Każdy z nich może przybierać formę pośrednią i bezpośrednią (tabela 3).

TABELA 3. Podstawowe sposoby wywierania wpływu interpersonalnego

Strategie	Podejście pośrednie	Podejście bezpośrednie
Przymus – zmuszanie innych, żeby robili to, czego się od nich wymaga	Presja	Groźba
Wzajemność – powodowanie, że inni chcą robić to, czego się od nich oczekuje	Zobowiązania	Wymiana
Powód – sprawianie, żeby inni zrozumieli, dlaczego powinni robić to, co im się nakazuje	Odwoływanie się do wartości	Prezentowanie faktów

Źródło: D.A. Whetten, K.S. Cameron, Developing Management Skills, Pearson 2010, s. 320.

Przymus to zmuszanie innych, żeby robili to, czego się od nich wymaga. Zastosowany bezpośrednio polega na wykorzystaniu groźby lub ostrzeżenia, które w praktyce często mogą pozostać w domyśle i nie są wyrażane wprost. Podejście pośrednie polega na wywieraniu presji.

Celem metody wzajemności jest spowodowanie, żeby inni chcieli robić to, czego się od nich oczekuje. W postaci pośredniej dąży się do tego, żeby inni zaciągali u nas zobowiązania i na ich podstawie wpływa się na zachowania. Podejście bezpośrednie opiera się na wymianie przysług, informacji lub oferowaniu nagrody w zamian za pożądane zachowania.

Powód, jako sposób wywierania wpływu interpersonalnego, to sprawianie, żeby inni zrozumieli, dlaczego powinni robić to, co im się nakazuje. W formie bezpośredniej sprowadza się to do prezentowania wiarygodnych faktów wspierających naszą opinię. Odwoływanie się do wartości lub emocji to pośrednie podejście tego typu. Każdy ze sposobów wywierania wpływu wykorzystuje nieco inny mechanizm.

Konsekwencje wykorzystywania poszczególnych strategii wpływu

Generalnie, wyniki badań świadczą o tym, że surowe środki wpływu, takie jak przymus i presja oraz stosowanie sankcji, w przeciwieństwie do środków łagodniejszych, takich jak konsultowanie działań z pracownikami i przekonywanie ich za pomocą racjonalnych argumentów, są mało efektywne. Jednak adresaci wpływu są bardziej tolerancyjni wobec surowych taktyk wpływu wywieranego przez osoby o wyższym statusie[13].

Celem stosowania omawianych strategii jest wywieranie wpływu na zachowania innych ludzi w przedsiębiorstwie. Poza wywołaniem pożądanego zachowania ważne jest, na ile to zachowanie jest trwałe, a wpływ głęboki. Poszczególne strategie mają odmienne mechanizmy działania. Wiążą się z tym różne przyczyny, dla których ludzie poddają się różnym strategiom. W przypadku przymusu zachowania są następstwem unikania przykrych konsekwencji. Mogą to być zarówno dotkliwe kary, jak i odrzucenie przez grupę lub przykre uczucie, że nie spełniło się czyichś oczekiwań. Wzajemność bazuje przede wszystkim na dążeniu do szeroko rozumianych nagród. Są to premie, awanse, przyjaźń i akceptacja, ale także oczekiwane przysługi w postaci ważnych informacji i kontaktów. Strategia wzajemności może się też opierać na unikaniu uczuć negatywnych, a takim jest świadomość niespłaconego długu wdzięczności. Zmiana zachowania w przypadku strategii powodu ma natomiast największe szanse być następstwem zmiany przekonań osoby poddawanej wpływowi. Zmiana zachowania lub poglądów w wyniku autentycznego przekonania jest trwalsza i głębsza. Inne sposoby powodują często jedynie skutki powierzchowne, które występują wyłącznie w sytuacji kontroli i nadzoru.

Podsumowując, można więc wyodrębnić trzy rodzaje reakcji na wpływ: uleganie, identyfikację i internalizację. Uleganie jest motywowane pragnieniem uzyskania nagrody lub uniknięcia kary i zanika, gdy zanika powodujący je bodziec. Identyfikacja to pragnienie bycia podobnym do osoby, od której pochodzi oddziaływanie i przyjmowanie poglądów osób, które nam imponują. Motywem internalizacji jest pragnienie, aby mieć słuszność i postępować właściwie, czyli zgodnie z faktami i wyznawanymi wartościa-

mi. Nagroda ma w tym przypadku charakter wewnętrzny. Internalizacja jest najtrwalszą reakcją na wpływ. Jak widać przymus i wzajemność są zazwyczaj w stanie wywołać jedynie uległość, natomiast internalizacja może nastąpić tylko w wyniku zastosowania strategii powodu. W przypadku identyfikacji to, kto wydaje polecenie lub wyraża prośbę, ma większe znaczenie niż to, w jakiej zostały one wyrażone formie lub czego dotyczą. Zaistnieniu identyfikacji sprzyjają zatem dwa źródła władzy: fachowość i atrakcyjność interpersonalna.

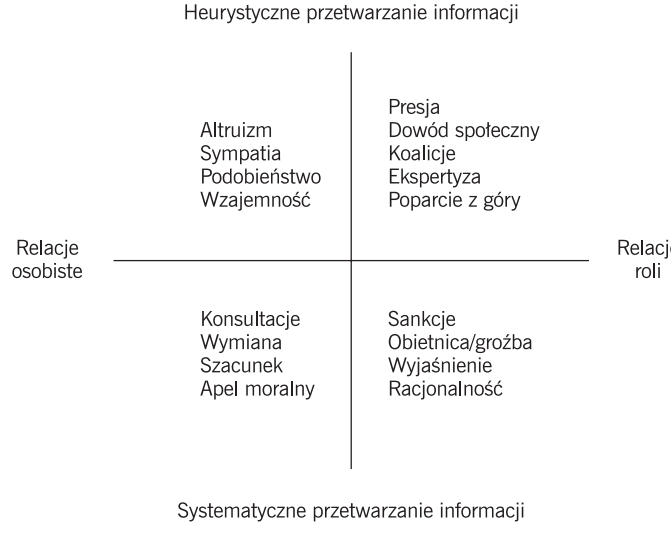
Wpływu rodziny na firmę rodzinną oraz związanych z tym następstw nie sposób rozpatrywać w oderwaniu od postaw adresata i agenta wpływu, ich wzajemnych relacji oraz sytuacji, w której odbywa się akt wpływu. Oczekiwania wobec rodziny, jako agenta wpływu, są bardzo często określone i wynikają z pozycji rodziny oraz obowiązujących w niej norm, które z kolei mają decydujący wpływ na kulturę firmy rodzinnej. Teoria oczekiwań społecznych[14] wskazuje na trzy kategorie oczekiwań wywierającego wpływ i adresata wpływu. Są to przewidywania co do właściwości adresata/agenta, sposób postrzegania relacji między agentem a adresatem oraz percepcja sytuacji wpływu (np. cele, spodziewany opór, czas, zasoby). B. Barry rozpatruje także możliwe reakcje adresata na wywieranie wpływu przez agenta. W odpowiedzi na wpływ ze strony agenta, adresat może się podporządkować behawioralnie, ale nie zmienić swojej postawy, może się podporządkować behawioralnie i zmienić swoją postawę lub odrzucić możliwość podporządkowania i wycofać się z sytuacji (niepowodzenie agenta). Adresat może także zastosować taktyki oporu, dając agentowi szansę na zastosowanie innych taktyk wpływu.

Spośród licznych oczekiwań pojawiających się w sytuacji wywierania wpływu, kluczowe role odgrywają oczekiwania w odniesieniu do relacji oraz sposobu przetwarzania informacji. W pierwszym przypadku można wyróżnić relację roli i relację osobistą. Relacja roli polega na oparciu wpływu na statusie, hierarchii w organizacji, dystansie społecznym oraz minimalnym przywiązaniu do osobistych uczuć i przeżyć. W relacji osobistej wpływ opiera się na zaufaniu, przyjaźni i sympatii. Wymiar oczekiwań w odniesieniu do przetwarzania informacji pozwala podzielić akty wpływu na heurystyczne, czyli niezaangażowane w systematyczne i przemyślane przetwarzanie informacji (np. oparcie wpływu na heurystyce wzajemności) oraz systematyczne, czyli oparte na racjonalnym i uporządkowanym procesie przetwarzania informacji (np. apelowanie do logiki). Uwzględnienie obu powyższych wymiarów pozwala na wyodrębnienie czterech typów oczekiwań adresata:

1) wpływ agenta będzie się opierał na relacji osobistej i heurystyce,
2) wpływ agenta będzie się opierał na relacji roli i heurystyce,
3) wpływ agenta będzie się opierał na relacji osobistej i będzie wymagał systematycznego przemyślenia,
4) wpływ agenta będzie się opierał na relacji roli i będzie wymagał systematycznego przemyślenia.

Na rysunku 4 przedstawiono klasyfikację taktyk wpływu w zależności od wymienionych czterech typów oczekiwań adresata.

RYSUNEK 4. Klasyfikacja taktyk wpływu na podstawie modelu oczekiwań



Źródło: B. Kożusznik, Wpływ społeczny w organizacji, PWE, Warszawa 2005, s. 38.

Naruszenie oczekiwań adresata co do wymiaru relacji może mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne konsekwencje. Użycie niespodziewanych relacji osobistych przez agentów posiadających silną władzę jest postrzegane jako pozytywne naruszenie oczekiwań. Jeżeli agent nie ma silnej pozycji, jest to traktowane jako negatywne naruszenie oczekiwań. Nieoczekiwane zastosowanie bezosobowych taktyk wpływu (relacja roli) przez osoby mające silną władzę może spowodować poczucie zagrożenia własnego statusu adresata. Naruszenie oczekiwań co do sposobu przetwarzania informacji stawia adresata wpływu w sytuacji niepewności (pracownik oczekuje, że szef będzie negocjował, a on odwołuje się do autorytetu). Skutkiem naruszenia oczekiwań związanych ze stosowanymi taktykami wpływu może być zwiększenie uwagi skierowanej na źródło wpływu (np. większa przychylność, gdy naruszenie jest postrzegane pozytywnie). Podporządkowanie się wpływowi będzie mniej prawdopodobne, jeśli taktyki wpływu nie są zgodne z oczekiwaniami adresata, szczególnie gdy naruszenie jest oceniane negatywnie.

Zakończenie

Z przeprowadzonej krytycznej analizy badań i literatury na temat firm rodzinnych oraz władzy w organizacji wynika, że relacje władzy w firmach rodzinnych są znacznie bardziej skomplikowane niż by to wynikało z dotyczących ich opracowań. Chcąc zrozumieć pojęcia władzy i wpływu w przedsiębiorstwie rodzinnym należy wyjść poza perspektywę ograniczoną do analizowania udziałów własnościowych rodziny oraz liczebności członków rodziny w gremiach zarządczych. Choć podejście to jest istotne i pozwala na ogólne rozeznanie w strukturze władzy, powinno ono stanowić jedynie punkt wyjścia do dalszych pogłębionych badań. Badania takie muszą uwzględniać rozróżnienie pojęć władzy i wpływu. Nawet najsilniejsza władza rodziny nie gwarantuje jej realnego i pełnego wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Niezwykle istotna jest bowiem świadomość posiadanych źródeł władzy oraz umiejętność wykorzystania władzy i przekształcenia jej w realny wpływ. Działania te muszą również uwzględniać oczekiwania adresatów wpływu, szczególnie jeżeli chodzi o cele długookresowe. Krótkookresowe podporządkowanie pracowników jest zadaniem stosunkowo prostym, ale często kryje się za nim wyłącznie zmiana na poziomie behawioralnym. Zagwarantowanie współpracy ze strony pracowników w długim okresie wymaga natomiast dużego wyczucia i sprawiedliwego traktowania. Nabiera to szczególnego znaczenia wobec mniej lub bardziej widocznego podziału na członków rodziny i pracowników spoza rodziny. Jednym z ważniejszych wniosków wynikających z niniejszego artykułu jest postulat nie traktowania rodziny jako jednolitego podmiotu władzy. Członkowie rodziny pełnią w firmie różne funkcje, a konflikty rodzinne mogą niejednokrotnie powodować silniejsze podziały wewnątrz rodziny niż między jej członkami, a pozostałymi pracownikami. Nawet najbardziej dramatyczne spory między członkami rodziny nie powinny przesłonić wpływu poczucia lojalności wobec rodziny, szczególnie silnego w polskich warunkach. Badania dotyczące pozycji rodziny jako podmiotu władzy wymagają podejścia dynamicznego. Wraz z rozwojem przedsiębiorstwa i samej rodziny, pozycja ta ulega bowiem zasadniczym zmianom.

Przypisy

[1] J. Pfeffer, Power Play, „Harvard Business Review", Boston, Jul/Aug 2010, vol. 88, no. 7–8.

[2] J. Miroński, Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004.

[3] J. Pfeffer, Power in Organizations, Ballinger Publishing Company, 1981, s. 38.

[4] L. Gnan, D. Montemerlo, P. Sharma, Ownership and Governance Structures: Towards a Typology of Italian Family Firms, w: G. Corbetta (ed.), Capable to grow, EGEA 2005.

[5] D. Duch-Krzystoszek, Kto rządzi w rodzinie, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2007.

[6] Ł. Sułkowski, Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym, Dom Organizatora, Toruń 2004, s. 181–185.

[7] K. Safin, Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007, s. 300–303.

[8] L. Melin, E. Brundin and E. Samuelsson, Family Ownership Logic: Core characteristics of Family Controlled Businesses, referat prezentowany podczas FBN-IFERA World Academic research Forum, EHSAL Bruksela 2005.

[9] A. Hall, Beyond the legal: Psychological ownership and responsibility in the family business, referat prezentowany podczas 16-tej Światowej Konferencji FBN, Bruksela 2005.

[10] J.J. Chrisman, J.H. Chua, R.A. Litz, Comparing the Agency Costa of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence, „Entrepreneurship Theory and Practice", Summer 2004, s. 335–354.

[11] W.S. Schulze, M.J. Lubatkin, R.N. Dino, A.K. Buchholtz, Agency Relationship in Family Firms: Theory and Evidence, „Organizational Science" 2001, vol. 12, no. 2, s. 99–116.

[12] J. Miroński, Zarys teorii przedsiębiorstwa..., op.cit., s. 67–75.

[13] B. Kożusznik, Wpływ społeczny w organizacji, PWE, Warszawa 2005, s. 48.

[14] B. Barry, Influence in Organizations from a Social Expectancy Perspective, w: A.Y. Lee-Chai, J.A. Bargh (ed.), The Use and Abuse of Power, Psychology Press, Philadephia 2001.

Bibliografia

Barry B., Influence in Organizations from a Social Expectancy Perspective, w: A.Y. Lee-Chai, J.A. Bargh (ed.), The Use and Abuse of Power, Psychology Press, Philadephia 2001

Chrisman J.J., Chua J.H., Litz R.A., Comparing the Agency Costa of Family and Non-Family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence, „Entrepreneurship Theory and Practice", Summer 2004

Duch-Krzystoszek D., Kto rządzi w rodzinie, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2007

Gersick K.E., McCollom Hampton M., Lansberg I., (1997), Generation to Generation Life Cycle of the Family Business, Harvard Business School Press, Boston 1997

Gnan L., Montemerlo D., Sharma P., Ownership and Governance Structures: Towards a Typology of Italian Family Firms, w: G. Corbetta (ed.), Capable to grow, EGEA, 2005

Kożusznik B., Wpływ społeczny w organizacji, PWE, Warszawa 2005

Miroński J., Zarys teorii przedsiębiorstwa opartej na władzy, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2004

Pfeffer J., Power in Organizations, Pitman Pub, Marshfield, Mass. 1981

Pfeffer J., Power Play, „Harvard Business Review", Boston, Jul/Aug 2010, vol. 88, no 7–8.

Safin K., Przedsiębiorstwa rodzinne – istota i zachowania strategiczne, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2007

Schulze W.S., Lubatkin M.J., Dino R.N., Buchholtz A.K., Agency Relationship in Family Firms: Theory and Evidence, „Organizational Science", vol. 12, No 2, 2001

Sułkowski Ł., Marjański A., Firmy rodzinne, Poltext, Warszawa 2009

Sułkowski Ł., Organizacja a rodzina. Więzi rodzinne w życiu gospodarczym, Dom Organizatora, Toruń 2004

Whetten D.A., Cameron K.S., Developing Management Skills, Pearson 2010

Power structure in family firms

Summary

Concepts such as power, politics, and influence are described in the literature about family firms in a simplistic and one-dimensional way. Especially in the empirical studies, power is measured mainly through family ownership (majority shares versus minority shares) and family participation in the management bodies (top management, board of directors). From the point of view of the theory of power in organizations such approach limits our understanding of how such firms function. When analysing family businesses the knowledge about power of the family is critical because the family and its members have substantial influence over the firm's development. On the other hand, a closer look into the power structure in family firms leads to the conclusion that the real influence of the family may be smaller than assumed so far. In addition, the process of transforming power into the real influence is quite complicated. The family impact depends on many factors such as sources of power, solidarity inside the family or ability to use different influential tactics. Besides the above, there are a few other, important conclusions emerging for the article. First, one should not always treat family as a separate and homogenous power actor. In some issues family members speak in one voice, in other issues they have different opinions. Second, one cannot limit the analysis of power to the rationally defined interests. Things like loyalty, emotional attachment but also personal conflicts play an important role in exercising power by families in their businesses. Finally, when studying the power position of the family it is necessary to take a dynamic approach, because due to the development of the firm and the family itself, this position changes dramatically.