

Anna Góralewska-Słońska

Istota pojęcia władza, kontekst źródeł, wymiaró, skuteczności i patologii w jej sprawowaniu - ujęcie teoretyczne

Problemy Profesjologii nr 1, 91-105

2012

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.

Anna Góralewska-Słońska

ISTOTA POJĘCIA WŁADZA, KONTEKST ŹRÓDEŁ, WYMIARÓW, SKUTECZNOŚCI I PATOLOGII W JEJ SPRAWOWANIU – UJĘCIE TEORETYCZNE

Streszczenie

Przedmiotem rozważań w artykule są problemy: władzy i wpływu społecznego. Artykuł prezentuje teoretyczne ujęcie problematyki władzy w organizacji, porusza zagadnienia kontekstu, źródeł, efektywności i dysfunkcji w sprawowaniu władzy w organizacji. Rozważania w artykule poruszają zagadnienia wywierania wpływu społecznego i wskazują na ścisłe zależności pomiędzy efektywnością władzy, a mechanizmami wywierania wpływu.

THE CONCEPT OF POWER- CONTEXT OF SOURCES, DIMENSIONS; EFFICACY AND PATHOLOGY OF POWER AND THE THEORETICAL APPROACH

Summary

The subject of discussion in the article is the problem of power and social influence. This paper presents a theoretical approach to the problems of management in the organization: issues of context, sources, efficiency and dysfunction in the management of the organization. The article describes the relationship between effectiveness of management and social influence.

1. Wprowadzenie, wyjaśnienie istoty definicji władzy

Prowadzenie własnej działalności gospodarczej, zarządzanie przedsiębiorstwem w imieniu właściciela, kierowanie działaniami innych ludzi zawsze wiąże się ze sprawowaniem władzy. Od stuleci ludzie, zarówno teoretycy nauki o zarządzaniu jak i praktycy, a także osoby ulegające innym, zastanawiają się, co niemalże mistycznego jest w posiadaniu władzy i jakie czynniki powodują, że jest ona niezmiennie pożądana przez jednostki. Zarządzanie, zdaniem specjalistów w zakresie teorii organizacji i zarządzania, nierozłącznie wiąże się z władzą: „zarządzanie jest to kierowanie w przypadku, gdy władza nad ludźmi [...]”, „zarządzanie to szczególny przypadek kierowania, w którym źródłem władzy organizacyjnej [...]”, oraz „zarządzanie to taki rodzaj kierowania, w którym podstawowym źródłem władzy organizacyjnej [...]”, czy też twierdzenie, że „kierownik oddziału wpływa na podległe jego władzy jednostki

[...]”¹ i ostatni przykład powiązania pomiędzy kierowaniem i władzą: „kierowanie opiera się na wpływie, władzy i autorytecie”². Zatem, aby rozpocząć rozważania nad sensem władzy, należy zdefiniować pojęcie. Polski filozof pasjonujący się historią idei politycznej, Kołakowski, stwierdza, że władzą w bardzo szerokim rozumieniu „nazywamy wszystko, co pozwala nam wpływać na otoczenie – zarówno naturalne czy ludzkie – w pożądanym kierunku”³. Sofokles stwierdził: „nie wydawaj rozkazu, jeśli nie potrafisz wymusić posłuszeństwa”⁴, w tym spostrzeżeniu znajduje się ziarno prawdy, jeśli podejź się do definicji władzy w historyczny sposób. Engels zakłada, że „żadna działalność wspólna nie jest możliwa bez narzucenia komuś woli idącej z zewnątrz, to znaczy bez autorytetu władzy”⁵, to stwierdzenie jest tożsame z ujęciem władzy przez Sofoklesa. Literatura z zakresu teorii organizacji i zarządzania prezentuje następujące ujęcia pojęcia, władza – „oznacza zdolność wywierania przez jednostkę A wpływu na zachowania jednostki B w taki sposób, żeby B zrobiła coś, czego w innym wypadku by nie zrobiła”⁶; „jest to możliwość wywierania wpływu na innych ludzi, możliwość doprowadzania do zmiany postaw lub zachowań grup albo indywidualnych osób”⁷; to podstawowe źródło sprawowania kontroli nad członkami organizacji⁸; „zdolność do wpływania na zachowania innych”⁹; „oznacza prawo do kontroli i egzekwowania posłuszeństwa pracowników [...], oraz obowiązek posłuszeństwa wobec osób dysponujących uprawnioną władzą”¹⁰; to możność kierowania ludźmi [...], pod warunkiem przyzwolenia podwładnych, i ich posłuszeństwa¹¹; stanowi cechę pewnej relacji między ludźmi, a nie atrybut danego człowieka¹²; to stosunek międzyosobowy, w którym jeden osobnik, podwładny, akceptuje decyzje powzięte przez innego osobnika, przełożonego, przyzwalając na to, aby ta decyzja wpłynęła bezpośrednio na jego (podwładnego) zachowanie się¹³; „polega na tym, że

¹ Por. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1964, s. 393, J. Kurnal, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1969, s. 365; W. Kieżun, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 1977, s. 284; W. Gabara, *Między wiedzą a działaniem przesłanki racjonalnego zarządzania*, Warszawa 1993, s. 19.

² A. Czermiński, M. Grzybowski, *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, Gdynia 1996, s. 78

³ L. Kołakowski, *Mini wykłady o maksi sprawach, O władzy*, Kraków 1999, s. 7.

⁴ <http://www.zamyslenie.pl/kategorie/wladza> (aktualizacja z dnia 2012.02.02);

⁵ F. Engels [cyt. za] J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1979, s. 456.

⁶ S. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 2004, s. 284.

⁷ J.A.F. Stoner., R.E. Freeman, Jr.D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 335.

⁸ Por. J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, Jr.D.R. Gilbert, *Kierowanie*, Warszawa 1997, s. 335-338.

⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 494.

¹⁰ D. Katz, R. Kahn, *Spoleczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, [cyt. za] J. Strelau, *Psychologia Podręcznik akademicki*, GWP, Gdańsk 2003, s. 323.

¹¹ Por. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1964, s. 394.

¹² Por. M. Czerska, R. Rutka, A. Czermiński, B. Nogalski, J. Apanowicz, *Zarządzanie organizacjami*, Toruń, 2001, s. 101.

¹³ Por. A. Bednarski, *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Toruń, 2001, s. 210.

dany aktor może narzucić swoją wolę innym aktorom społecznej interakcji¹⁴; jest szansą lub faktycznym podejmowaniem decyzji o zachowaniu się grup społecznych w organizacjach¹⁵.

Przytoczone definicje pozwalają na wyciągnięcie następujących wniosków:

- władzę zawsze należy łączyć z interakcjami zachodzącymi pomiędzy ludźmi,
- z władzą zawsze łączy się zależność, im większa zależność tym większa władza,
- władza dotyczy dwóch stron – strony wywierającej wpływ (przełożonego, sprawującego władzę) i strony ulegającej, posłusznej wpływowi (podwładnego);
- władza może zaistnieć wyłącznie w przypadku przyzwolenia strony podległej na przyjmowanie poleceń, przyzwolenie to można określić mianem postuszeństwa;
- władza może wynikać z różnych źródeł.

Istnieją różne modele władzy, które ukształtowane zostały w różnych dyscyplinach naukowych¹⁶: *model behawioralny* interpretuje władzę jako intencjonalne i otwarte zachowanie jednostek lub grup, wobec innych jednostek i grup zwłaszcza w kontekście osiągania porozumienia; *model ideologiczny* ukazuje władzę w obszarze systemu wartości, które decydują, że określone zachowania mają większe znaczenie niż inne; *model dyscypliny* prezentuje władzę w odniesieniu do norm, przepisów, zasad i struktur, których przestrzeganie powoduje wzrost zachowań zgodnych z celami organizacji, jak również zwiększenie jej efektywności.

Uzupełniając definicje władzy należy odnieść się również do psychologicznego kontekstu tego pojęcia, gdyż wiąże się ono z istotą jednostki i podatnością, oraz umiejętnościami wywierania wpływu, który ma ścisły związek ze sprawowaniem władzy. Zdaniem Barnes'a „władzę się posiada, a wpływ się wywiera poprzez działanie, [...] władza jest mocą potencjalną, dopóki nie jest aktywowana przez wpływ, władza – to uprawnienie, siła i autorytet, a wpływ oznacza nakłanianie innych do podejmowania działań”¹⁷. Wpływ społeczny, co podkreśla Doliński, może wiązać się zarówno ze zmianami korzystnymi jak i niekorzystnymi dla obiektu oddziaływań, co oznacza, że wywieranie wpływu może mieć również charakter manipulacyjny¹⁸. Strelau pisze, że „sprawowanie władzy jest definiowane, jako umiejętność wywierania wpływu na innych i zarazem opierania się wpływowi innych”, natomiast wpływ społeczny definiuje się, „jako jakąkolwiek zmianę wywołaną rzeczywistą bądź wyobrażoną obecnością innych ludzi” autor ten zauważa, że wpływ społeczny znajduje się u podłoża wszystkich zjawisk społecznych¹⁹. Wpływ zdaniem innych autorów to także „działania lub

¹⁴ M. Weber, [cyt. za] J. Strelau, *Psychologia Podręcznik akademicki*, Gdańsk 2003, s. 380.

¹⁵ K. Doktor, *Władza, kierowanie i przywództwo w organizacjach*, [w:] „Studia Socjologiczne”, nr 1-2, 1982, s. 199.

¹⁶ Por. B. Kożusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, Warszawa 2005, s. 15-16.

¹⁷ K. Barnes, *Wywieranie wpływu. Podstawowe techniki*, Gdańsk, 2007, s. 24.

¹⁸ Por. D. Doliński, *Psychologia Wpływu Społecznego*, Wrocław 2000, s. 8.

¹⁹ J. Sterlau, *Psychologia Podręcznik akademicki*, Gdańsk 2003, s. 202; s. 186.

przykłady, które pośrednio lub bezpośrednio powodują zmianę w zachowaniu lub postawie innej osoby lub grupy [...], a posiadanie władzy wiąże się z możliwością wywierania wpływu²⁰. Definiując wywieranie wpływu należy pamiętać, że jest to proces dwustronny i jednostka nie może być pod czyjś wpływem bez wywierania wpływu na tę osobę²¹. Strealu zauważa, że sprawowanie władzy jest złożonym mechanizmem wpływu społecznego. Wosińska z pojęciem wpływu społecznego wiąże pojęcie przewagi społecznej, oznaczającej „zdolność do wpływania na zachowania człowieka mimo jego sprzeciwu lub powtarzającego się oporu”²². Analiza definicji przewagi społecznej nasuwa wniosek, że jest ona bliska władzy, co potwierdza przytoczona przez Wosińską teoria Frencha i Ravena, którzy wyróżniają sześć rodzajów przewagi, które też autorzy z obszaru teorii organizacji i zarządzania prezentują w swoich publikacjach jako źródła władzy. Psychologowie społeczni dostrzegają również, że ludzie tworzą i są stwarzani przez świat społeczny, który umożliwia kreowanie sytuacji społecznych²³. Każdy człowiek w sposób nieunikniony, zadaniem Zimbardo, pławi się w świecie społecznym, w którym jednostka staje się elementem społecznej interakcji dawania i brania, wywierania wpływu i poddawania się konkretnym próbom wywieranego wpływu. Autor ten zakłada, że „proces wpływu społecznego obejmuje takie zachowanie osoby, które wywiera skutek (lub rodzi się z takiej intencji) w postaci zmiany zachowania, uczuć czy myśli innej osoby”²⁴. Wpływ społeczny w psychologii bywa ujmowany wieloaspektowo, po pierwsze zachodzi poprzez samą obecność innych osób, kiedy jednostka czuje się poddana presji dzięki obecności innych jednostek lub grup, mimo iż ze strony tych jednostek, czy grup nie dochodzi do żadnych działań; oraz po drugie, że wpływ społeczny jest to celowe działanie jednostek, grup na inne jednostki czy grupy, jako zamiar uzyskania (wymuszenia) konkretnego działania, czy też zaniechania działań – polega to na zamierzonym zapoczątkowaniu zmiany zachowania aż do docelowego uzyskania stanu zmiany postawy, która jest pożądana przez wywierającego wpływ. Można, zatem stwierdzić, że wpływ społeczny może być świadomy i intencjonalny lub nieświadomy. W literaturze przedmiotu zauważyć można wiele kategorii wpływu społecznego.

Zatem łącząc oba pojęcia w oparciu o cytowane wcześniej definicje, opracowana zostaje definicja władzy. *Władza to możliwość, umiejętność, czy też zdolność skutecznego wywierania wpływu, czyli celowego przekształcania zachowań i postaw ludzkich w celu osiągnięcia założonych efektów (przez sprawującego władzę).*

²⁰ A. Potocki, (red.), *Zachowania organizacyjne wybrane zagadnienia*, Warszawa 2005, s. 213.

²¹ Por. S. Mosovici, (red.), *Psychologia społeczna w relacjach ja – inni*, Warszawa 1998, s. 124.

²² W. Wosińska, *Psychologia życia społecznego*, Gdańsk 2004, s. 234.

²³ Por. D. Meyers, *Psychologia społeczna*, Poznań 1996, s. 266.

²⁴ P. Zimbardo, M. Leippe, *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Poznań 2004, s. 19.

Rozważania dotyczące władzy należy rozbudować jeszcze o problem motywacji i pragnienia zdobywania władzy. „Wszystko w życiu jest poszukiwaniem władzy, i nic innego nie ma, a reszta jest samooszukiwaniem”, twierdzi przytaczany już wcześniej Kołakowski, który ocenia, że każde działanie człowieka związane jest z poszukiwaniem możliwości zdobycia władzy: „ludzie pożądamy bogactwa, bo bogactwo daje im władzę nad rzeczami, jak i do pewnego stopnia [...] nad ludźmi, [...] seks może być tłumaczony w kategoriach władzy, dlatego że, [...] posiadamy ciało drugiego człowieka, [...] a przez to posiadanie wykluczamy innych z tego posiadania, [...], nawet zachowania altruistyczne, [...] mogą być tak tłumaczone: jeśli czynimy dobro innym ludziom to po to, żeby sprawować nadzór nad ich życiem, a więc zdobywać nad nimi częściową władzę”²⁵.

2. Sprawowanie władzy

2.1. Źródła władzy

Efektywność w zarządzaniu przedsiębiorstwem, skuteczność kierowania grupą ludzi, możliwość osiągnięcia założonych celów przez posiadającego władzę ma ścisły związek ze sposobem uzyskania przewagi społecznej, czy też inaczej nazywając ze źródłem, które daje określone możliwości wywierania nacisku. W literaturze przedmiotu istnieje wiele źródeł władzy, które zostaną zaprezentowane w opracowanej systematyce (tabela 1).

Analiza informacji zawartych w tabeli drugiej pozwala zauważyć, że autorzy w przypadku wybranych źródeł władzy są bardzo zgodni, np. stanowisko (moc prawa) jest dla wszystkich autorów niepodważalnym atutem, który umożliwia sprawowanie władzy, cechy osobowości i związane z nimi emocje oraz posiadana wiedza, kwalifikacje, umiejętności i doświadczenie także determinują zgodę podwładnych na poddanie się władzy. Pozostałe źródła są pochodną tych trzech źródeł podstawowych. Zauważono, także, że przewagi społeczne podzielić można wg kryterium wiedzy, rozumu i kryterium emocji, wyróżniają w ten sposób racjonalne i emocjonalne źródła władzy. Druga systematyka może pozwolić na wyróżnienie źródeł: związanych z pozycją zajmowaną w organizacji i korzyściami wynikającymi z zajmowanego stanowiska, z konkretną osobą, która sprawuje władzę w określonym horyzoncie czasu i ze specyficzną sytuacją warunkowaną czynnikami zewnętrznymi – próbę systematyki prezentuje tabela 2.

²⁵ Por. L. Kołakowski, *Mini wykłady o maxi sprawach, O władzy*, Kraków 1999, s. 8-9.

Tabela 1. Typowe źródła władzy

NAZWISKO	French, Raven	Peabody	Williams, Dobson	Mironiński	Rutkła	Sikorski	Webber	Zieleniewski
Źródło władzy								
zaufanie, podziw	X			X	X	X	X	X
miłość, przyjaźń (pozytywne uczucia)						X	X	X
możliwość wywierania nielegalnego przymusu								X
moc prawa (stanowisko), tradycja, zwyczaj	X	X	X	X	X	X	X	X
dostęp do informacji					X			
poparcie osób posiadających władzę					X			
kontrola źródeł niepewności					X			
dostęp do środków nagradzania	X		X					
dostęp do środków represji	X		X		X			X
umiejętności wiedza, kwalifikacje	X	X	X	X	X	X		X
cechy osobowe (osobowość)		X		X		X	X	
doświadczenie						X		
pewność bycia reprezentowanym					X			
usankcjonowane zachowanie						X		
zaangażowanie (większe niż oczekiwane)				X				
atrakcyjność interpersonalna				X				
bycie niezastąpionym (brak substytucyjności)			X	X	X			
znaczenie zajmowanego stanowiska dla całej organizacji				X	X			
pozycja nieformalna w strukturze organizacyjnej				X			X	
znaczenie kontrolowanych celów				X	X			
dostęp do zasobów pożądaných przez innych				X				
uprawnienia do dysponowania zasobami					X			X
własność środków produkcji (zasobów)	X			X	X			X

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu (ujętej w bibliografii wg nazwisk autorów klasyfikacji źródeł władzy)

Tabela 2. Systematyzacja źródeł władzy wg wybranych kryteriów

Racjonalne	Emocjonalne	ŹRÓDŁA WŁADZY
<ul style="list-style-type: none"> - umiejętności wiedza, kwalifikacje, - cechy osobowe, - doświadczenie, - bycie niezastąpionym (brak substytucyjności) 	<ul style="list-style-type: none"> - zaufanie, podziw, miłość, przyjaźń - możliwość wywierania nielegalnego przymusu - atrakcyjność interpersonalna 	<i>Osoba, posiadane cechy osobowości</i>
<ul style="list-style-type: none"> - stanowisko, - miejsce w strukturze organizacyjnej - dostęp do środków nagradzania - dostęp do środków represji - uprawnienia do dysponowania zasobami 	<ul style="list-style-type: none"> - zaangażowanie (większe niż oczekiwane od uczestników organizacji na określonym poziomie hierarchii organizacyjnej) - znaczenie zajmowanego stanowiska dla całej organizacji 	<i>Stanowisko, pozycja w hierarchii organizacyjnej</i>

<ul style="list-style-type: none"> - tradycja, zwyczaj - dostęp do informacji - pozycja nieformalna w strukturze organizacyjnej - własność zasobów - znaczenie kontrolowanych celów 	<ul style="list-style-type: none"> - dostęp do zasobów pożądaných przez innych - kontrola źródeł niepewności - poparcie osób posiadających władzę - pewność bycia reprezentowanym - usankcjonowane zachowanie zgodne z wartościami i celami organizacji 	<i>Sytuacja, specyfika organizacji</i>
--	--	--

Źródło: opracowanie własne

Można zatem zauważyć, że posiadanie władzy zależy od stanowiska, które dana osoba zajmuje, od specyfiki danego stanowiska i jego znaczenia w całej organizacji, od tego jakie cechy osobowości, styl pracy, doświadczenia i kompetencje posiada osoba zajmująca dane stanowisko oraz od specyficznej sytuacji w organizacji, którą sprawujący władzę potrafi wykorzystać dla realizacji celów i wzmocnienia własnej pozycji organizacyjnej, jak również od specyficznych cech, doświadczeń i wiedzy osób ulegających władzy. W teorii zróżnicowane źródła władzy powinny osobom piastującym kierownicze stanowiska dawać nieograniczoną możliwość wywierania wpływu w zakresie kształtowania pożądaných postaw, jednakże w praktyce zarządzania organizacjami można dostrzec przykłady osób, które mimo posiadania władzy nadanej z mocy prawa, czy też tradycji lub wyboru mają ograniczoną możliwość wywierania wpływu na swoich podwładnych (współpracowników). Zatem może należy postawić pytanie: Co decyduje o efektywności podejmowanych działań, wynikających ze sprawowania władzy?

2.2 Sposoby sprawowania władzy – taktyki wywierania wpływu

Władza w organizacji jak wcześniej zauważono, wynika z zajmowanej pozycji, jak również wiąże się z posiadaniem specyficznych cech osobowych, dostępu do odpowiednich zasobów, posiadania wiedzy i doświadczenia, których brakuje innym uczestnikom organizacji. O pełni władzy można powiedzieć dopiero wtedy, kiedy jest ona skutecznie wykorzystywana do wywierania nacisku (wpływu) i kształtowania pożądanego sposobu działania organizacji. Do tego celu służą odpowiednie taktyki sprawowania władzy. Zdaniem Mirońskiego do powszechnie stosowanych taktyk i strategii politycznych służących umacnianiu władzy należą: nagrody i kary, perswazja, wykorzystanie kontekstu sytuacyjnego, selektywny wybór obiektywnych kryteriów podejmowania decyzji, wykorzystanie czasu, umiejętność przeprowadzania spotkań i prowadzenia zebrań, posługiwanie się odpowiednim językiem i symbolami, kształtowanie struktury organizacyjnej, zawieranie koalicji, wykorzystywanie zewnętrznych ekspertów, tworzenie grup doradczych, komisji²⁶. „Środki używane przez osoby posiadające

²⁶ Por. J. Miroński, *Władza i polityka w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2000, s. 110-149.

władzę w celu zmiany zachowania innych ludzi²⁷ to taktyki wpływu. Do najczęściej używanych należą: asertywność, ingracjacja, logika, wymiana korzyści, poparcie z góry, koalicja, zablokowanie, sankcje, inspirowanie²⁸. Zastosowanie odpowiednich strategii w sprawowaniu władzy ukierunkowane jest na osiągnięcie założonej przez kierującego wiązki celów, może mieć ona charakter bardzo szeroki i uogólniony lub też ogniskować się wokół konkretnych zadań, czy problemów organizacyjnych. Poziom uszczegółowienia zależny bywa między innymi od warunków organizacyjnych (przedmiot działania, szczebel kierowania), czy uwarunkowań osobowościowych kierującego i kierowanych. Istotny dla sposobów sprawowania władzy jest jej wymiar: wymiar formalny obejmuje legitymizację, nagrody i kary, dysponowanie dostępem do informacji i wymiar nieformalny obejmujący władzę ekspercką, władzę odniesienia (osobiste zasoby)²⁹.

Obszary władzy jednostki można też przyrównać do obszarów wpływu, które inaczej nazwać możemy obszarami kontroli³⁰: strefa pełnej kontroli (władza jednostki jest ostateczna), strefa wpływu bezpośredniego (jednostka ma dostęp do osób podejmujących władzę oraz możliwość podejmowania działań związanych ze sprawowaniem władzy), strefa wpływu pośredniego (dostęp do osób sprawujących władzę przez osoby trzecie, stosowanie odpowiedniego trybu postępowania), strefa braku wpływu (brak możliwości sprawowania władzy, dostępu do osób sprawujących władzę). Wybrane sposoby wywierania wpływu w sytuacji wpływu bezpośredniego zaprezentowane zostaną w tabeli 3.

Tabela 3. Wybrane mechanizmy wywierania wpływu

Metody i strategie wywierania wpływu		Techniki i działania
Barnes K.	<i>Ekspresyjne wywieranie wpływu</i>	Mówienie; Przekonywanie; Negocjowanie; Zjednywanie;
	<i>Receptywne wywieranie wpływu</i>	Dociekanie; Słuchanie; Dostrajanie się; Ukierunkowywanie;
Zimbardo P., Leippe M.	<i>Wywieranie wpływu na zachowania</i>	Instrumentalne uczenie się, wzmocnienia pozytywne; Psychologia odruchów; Aprobata i dezaprobata; Konformizm; Posłuszeństwo;
	<i>Wywieranie wpływu poprzez zachowania</i>	Atrybucja i samoatrybucja; Autoperswazja i odgrywanie ról; Teoria dysonansu;
	<i>Wywieranie wpływu poprzez perswazję</i>	Proces porównania społecznego; Apele perswazyjne;
	<i>Wywieranie wpływu – świadomość, nieświadomość</i>	Przekazy niewerbalne; Przekazy podprogowe;

²⁷ D. Kipnis, *Technology and Power*, Springer-Verlag, New York, 1990 s. 16 [cyt. za] B. Kozusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, Warszawa 2005, s. 18.

²⁸ Por. B. Kozusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, Warszawa 2005, s. 18.

²⁹ Por. B. Kozusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, Warszawa 2005, s. 44.

³⁰ K. Barnes, *Wywieranie wpływu. Podstawowe techniki*, Gdańsk 2007, s. 27-29.

Wosińska W.	<i>Perswazja</i>	Perswazja bezpośrednia; Perswazja przez środki masowego przekazu;
	<i>Konformizm</i>	Konformizm wobec większości; Konformizm wobec autorytetu;
	<i>Uległość</i>	Uległość wobec przewagi autorytetu, (przewaga: oparta na nagrodach, przymusie, uprawnioniona, ekspercka, charyzmatyczna, informacyjna); Uległość wobec mniejszości;
Cialdini R.	<i>Psychologiczne reguły postępowania człowieka</i>	Reguła wzajemności; Reguła zaangażowania i konsekwencji; Reguła społecznego dowodu słuszności; Reguła lubienia i sympatii; Reguła autorytetu; Reguła niedostępności;
Doliński D.	<i>Narzędzia psychologicznego oddziaływania</i>	Techniki oparte na dynamice interakcji międzyludzkich w tym techniki sekwencyjne; Techniki oparte na mechanizmach emocjonalnych; Techniki oparte na znaczeniu słowa;
Yuld G., Falbe C.	<i>„Silowe” sposoby wpływu</i>	Presja, Legitymizacja, Koalicja
	<i>„Łagodne” sposoby wpływu</i>	Konsultacja, Inspiracja, Ingracjacja, Odwoływanie się do osobistych relacji
	<i>„Racjonalne” sposoby wpływu</i>	Perswazja, Wymiana,
Witkowski T.	<i>Psychomanipulacje</i>	Manipulacje: skoncentrowane na samoocenie; wykorzystujące dysonans poznawczy; emocjami; poczuciem kontroli; oparte na wrodzonych automatyzmach; kontrowersyjne („pranie mózgu”, „hipnoza”)
Dent F., Brent M.	<i>Style „push”</i>	Bezpośredni – styl „zorientowany na ja”; Rozumowanie perswazyjne – styl „zorientowany na zagadnienie”;
	<i>Style „pull”</i>	Oparty na współpracy – styl „zorientowany na zespół”; Wizjonerstwo – styl „zorientowany na ludzi”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie literatury przedmiotu (ujętej w bibliografii wg nazwisk autorów klasyfikacji metod i strategii wywierania wpływu)

Posługiwanie się przez kierującego ludźmi, konkretnymi metodami, technikami i narzędziami wywierania wpływu modeluje jego sposób sprawowania władzy, warunkuje zdolność osiągania wykreowanych wizji funkcjonowania przedsiębiorstwa, staje się także bezpośrednim wyznacznikiem preferowanego stylu kierowania, w którym uzewnętrzniają się aspekty władzy kierowniczej i przywództwa. Wybrane mechanizmy wywierania wpływu znajdują swój wyraz w mechanizmach rzeczywistej władzy.

Skuteczność sprawowania władzy, wywierania wpływu opiera się kilku elementach, do których oprócz zdolności interpersonalnych zaliczają się³¹: rezultaty (dotyczą tego, co jednostka zamierza osiągnąć poprzez wywieranie wpływu na daną osobę), relacje (stanowią informację o poziomie zależności pomiędzy osobą wywierającą wpływ a osobą, która podlega wpływowi), kontekst (stanowią wszystkie czynniki osobiste, organizacyjne, kulturowe, de-

³¹ K. Barnes, *Wywieranie wpływu. Podstawowe techniki*, Gdańsk 2007, s. 36-37.

terminujące wyniki), zachowania (wszystkie sposoby działań, które prowadzą do osiągnięcia celu, wywarcia wpływu).

Cialdini przekonuje, że każdy z ludzi może skutecznie wpływać na innych, tylko powinien nauczyć się tropić właściwe informacje³². Takie przekonanie prowadzi do wniosku, że najcenniejszym źródłem władzy jest dostęp do odpowiednich informacji oraz umiejętność i możliwość zrobienia z nich właściwego użytku. Zdaniem przytaczanego przed momentem autora, o mistrzostwie wywierania wpływu na innych decyduje zdolność wywierającego wpływ do przemawiania do słuchaczy w tak bezpośredni sposób, aby każdy z nich miał wrażenie, że wypowiedź jest kierowana wyłącznie do niego, a w dodatku, że przemawiająca troszczy się o dobrostan słuchacza. Jeśli jednostka czuje się „zaopiekowana” wtedy w poczuciu bezpieczeństwa i bez obaw podąża za radą czy sugestią drugiej osoby.

Mechanizmy skutecznego wywierania wpływu oprócz strategii, które nazwać możemy legalnymi związanymi ze sprawowaniem władzy, kiedy stosowany jest mechanizm racjonalizacji („proces psychiczny wiodący ludzi do uznania za słuszne działań wymuszanych na nich dzięki sprawowanej władzy”³³), często korzystają z technik niedozwolonych w wymiarze etycznym, natomiast wskazanych ze względu na skuteczność w osiągnięciu celów. Nieetyczne jest używanie technik manipulacji, dzięki którym bez świadomej wiedzy i wolnej woli kształtowane są pożądane zachowania osób poddanych tym zabiegom („techniki manipulacji skłaniają ludzi by ci z własnej woli postępowali zupełnie inaczej niż postąpiliby spontanicznie”³⁴). Ciekawostką powinno stanowić założenie, że do manipulacji uciekać się powinny osoby, które nie mają możliwości legalnego sprawowania władzy, jednakże rzeczywistość organizacyjna pokazuje, że manipulacja stała się obecnie jednym z częściej stosowanych sposobów osiągania celów i skłaniania ludzi do właściwego sposobu zachowywania się w organizacji jak i poza nią. Istota kierowania wykracza poza formalne źródła i sposoby sprawowania władzy, modelując zachowania mniej lub bardziej etyczne z punktu widzenia osoby podległej.

2.3 Dysfunkcje w sprawowaniu władzy

Pojęcia patologii w organizacji i dysfunkcji organizacyjnych w literaturze przedmiotu używane bywają zamiennie, można je zdaniem Przytuły odnieść do „określenia różnych zjawisk,

³² A. Chrzanowska, *Każdy może manipulować*, „Charaktery” 2011, nr 9, s. 50.

³³ J.-L. Beauvois, R.-V. Joule, *Soumission et ideologies. Psychosociologie de la rationalisation*, Presses Universitaires des France, Paris, 1981, [cyt. za] J.-L. Beauvois, R.-V. Joule, *Gra w manipulacje Wywieranie wpływu na ludzi dla uczących*, Sopot 2006, s. 16.

³⁴ J.-L. Beauvois, R.-V. Joule, *Gra w manipulacje Wywieranie wpływu na ludzi dla uczących*, Sopot 2006, s. 16.

które wywołują szkody, zakłócenia i nieprawidłowości w obszarze zarządzania oraz które nie pozwalają na sprawne i efektywne osiąganie zamierzonych celów”³⁵. Zjawiska patologiczne mogą wystąpić w każdym obszarze działalności organizacji, mogą dotyczyć zatrudnionych osób w wymiarze indywidualnym, grup formalnych i nieformalnych, organizacji procesu pracy, komunikowania się, stosowania określonego stylu kierowania, sposobu rozwiązywania konfliktów, a także mogą wiązać się z czynnikami poza organizacyjnymi, takimi jak kryzys ekonomiczny czy zmiany w makrootoczeniu organizacji, czy otoczeniu konkurencyjnym. Sam typ organizacji, przedmiot działalności może stać się źródłem specyficznych zachowań patologicznych. „Dysfunkcja organizacyjna niepozwalająca na osiągnięcie realistycznych wyznaczonych w danej organizacji i zgodnych z dobrem społecznym celów w zakładanym czasie i przy określonych środkach”³⁶ to patologia organizacyjna. Chmal wyróżnia także patologie kierowania ludźmi „to takie działania, które z założenia, świadomie i celowo są szkodliwe, czyli więcej niż dysfunkcjonalne dla kierowanych, natomiast przynoszą nieuzasadnione korzyści kierującym”³⁷, natomiast Listwan definiuje dysfunkcje jako: „zakłócenia i nieprawidłowości w obszarze kadrowym organizacji, powodujące odchylenia od stanu określonego, jako wzorzec i wywołujące niepożądane skutki”³⁸.

Lista zachowań i sytuacji patologicznych w organizacji jest bardzo obszerna, koncentrując się wyłącznie na patologiach związanych z podsystemem zarządzania można do nich zaliczyć: patologie uwidaczniające się w relacjach pomiędzy pracownikami, patologie związane z zachowaniami, procesami psychicznymi, uwarunkowaniami osobowościowymi i emocjami kadry kierowniczej, a także uprzednimi doświadczeniami związanymi z wykonywaniem pracy zarówno w charakterze przełożonego jak i podwładnego³⁹. Istotnymi problemami związanymi ze sprawowaniem władzy są w szczególności: jej nadużywanie i korupcja, czyli każde wykorzystanie władzy w interesie prywatnym, a także trzymanie władzy bez względu na ponoszone koszty organizacyjne, brak umiejętności delegowania obowiązków i odpowiedzialności, skupienie się na bieżącym zarządzaniu każdym aspektem działalności organizacji, nadmierna kontrola przejawiająca się w nieustającym nadzorze. Lista patologii jest niewyczerpana. Wypunktowanie przyczyn warunkujących patologie może być równie obszerne, ale

³⁵ S. Przytuła, *Psychologia zarządzania wybrane zagadnienia*, Wrocław 2008, s. 190.

³⁶ R. Stocki, *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Kraków 2005, s. 50.

³⁷ Z. Chmal, *Patologia kierowania ludźmi w czasie zmian systemowych*, [w:] *Dysfunkcje Zarządzania zasobami ludzkimi*, Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, (red.), Łódź 2005, s. 9.

³⁸ T. Listwan, *Dysfunkcje personalne w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, [w:] *Dysfunkcje Zarządzania zasobami ludzkimi*, Z. Janowska, J. Cewińska, K. Wojtaszczyk, (red.), Łódź 2005, s. 120.

³⁹ Por. A. Góralewska-Słońska, *Patologie organizacyjne wyzwaniem dzisiejszych czasów (proponycja uaktualnienia standardów kształcenia na kierunku Zarządzanie)*, „Problemy Profesjologii”, 2010, nr 1, s. 59-72. A. Góralewska-Słońska, *Zjawiska patologiczne w środowisku pracy – próba identyfikacji* [w:] *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami*, J. Stankiewicz, (red.), Zielona Góra 2010, s. 537-557.

w związku na relację, która musi zaistnieć pomiędzy osobami w procesie sprawowania władzy, może zatem warto zwrócić uwagę na czynnik ludzki?

W literaturze przedmiotu można znaleźć odnośniki do tego, że płeć jest ważnym determinantem sprawowania władzy. Kobiety i mężczyźni w inny sposób wykonują swoje zadania, stawiają cele, komunikują się z podwładnymi, wyrażają opinie, podejmują decyzje. Często różnice te są warunkowane stereotypowym postrzeganiem płci, często natomiast wynikają z dopasowania się do specyficznych ról społecznych kobiet i mężczyzn. Przykładowe błędy kobiet szefów przyjmują zdaniem Melibrudy następującą postać⁴⁰:

- zachowanie sztucznego dystansu wobec pracowników,
- budowanie nieformalnej struktury zależności,
- brak odwzajemnienia przejawów sympatii okazywanych przez podwładnych,
- koncentrowanie się wyłącznie na zadaniach,
- manifestowanie nadopiekuńczej postawy wobec wybranych podwładnych,
- wyróżnianie słabszych, zdolniejszych, przystojniejszych pracowników,
- stosowanie różnych miar i kryteriów do oceny podwładnych,
- okazywanie negatywnych emocji wobec pracownika, nie będącego źródłem negatywnych przeżyć,
- brak emocjonalnej stabilności,
- nadmierna dbałość o własny wizerunek, kosztem obecności w organizacji,
- traktowanie ludzi w sposób przedmiotowy.

Inni autorzy wymienione wyżej błędy przypisują zarówno mężczyznom i kobietom, jako główne kryterium różnic wskazując uwarunkowania indywidualne. Patologizacja władzy może być zauważalna na wielu poziomach: poziom pierwszy – zmiana postawy osoby posiadającej władzę wynikająca ze zmiany percepcji i samooceny własnej osoby; poziom drugi – zmiana sposobu zachowania osoby sprawującej władzę ze względu na specyfikę relacji interpersonalnych pomiędzy podwładnymi a przełożonymi; poziom trzeci – zmiana sposobu postępowania kierującego podwładnymi z powodu na zmiany otoczenia organizacji i okoliczności wewnątrz-organizacyjnych. Strużyńska-Kujałowicz zebrała, wyróżnione przez psychologów społecznych i potwierdzone wynikami eksperymentów psychologicznych przejawy wynaturzeń w sposobach sprawowania władzy⁴¹:

- „władcy patrzą na świat z perspektywy kota wśród myszy – nie uznają ograniczeń i korzystają ze swoich przywilejów, niekiedy naruszając normy obyczajowe”,

⁴⁰ E. Klepacka-Gryz, *Szefowa kontra podwładna*, „Sens” 2011, nr 3, s. 61.

⁴¹ A. Strużyńska-Kujałowicz, *Jak władza psuje*, „Charaktery” 2012, nr 2, s. 58-61.

- „sprawujący władzę są bardziej skłonni naruszać normy, czy przepisy, [...] przecież reguły są dla innych, ale rządzących nie obowiązują”,
- „władza redukuje emocjonalne, poznawcze i fizjologiczne koszty oszukiwania”,
- „władza prowadzi do dehumanizacji, czyli niedostrzegania u innych ludzi cech, które są istotą człowieczeństwa”,
- „władza nie liczy się z potrzebami, uczuciami innych ludzi”,
- „władza obniża wrażliwość społeczną, osłabiając zdolność przyjmowania cudzej perspektywy i empatii [...] trzymający władzę mają trudność ze zrozumieniem, co inni ludzie widzą myślą i czują”,
- „sprawujący władzę widzą innych ludzi przez pryzmat swoich potrzeb i dążeń, oceniają ich pod kątem tego, na ile są im przydatni w osiągnięciu własnych celów”,
- „najbardziej agresywni bywają szefowie, których poczuci własnej wartości zostało zagrożone [...] władza połączona z kompleksami i poczuciem niekompetencji to mieszanka wybuchowa”.

Analizując zaprezentowane przez Strużyńską-Kujałowicz niektóre negatywne przejawy władzy np. problem dehumanizacji, czy percepcję podwładnych jedynie w kontekście potrzeb i celów organizacji, nasuwa się pytanie na ile zbieżne są one z założeniami Machiavellego, który stał się prekursorem efektywnego wykorzystania władzy do osiągnięcia celów? Według niego należy wykorzystać każdą sposobność i sytuację do tego, aby zdobyć kontrolę nad innymi, własne cele stawiać wysoko ponad celami innych osób, być wyrachowanym i nie poddawać się zbędnemu sentymentalizmowi i emocjom, a wtedy można być skutecznym w działaniu.

Osoby doświadczające wpływu ze strony innych osób, należy podzielić na dwie grupy: do pierwszej należeć będą ludzie zadowoleni i usatysfakcjonowani, którzy w obecności sprawującego władzę czują się bezpiecznie i obdarzają go zaufaniem wynikającym z dotychczasowych pozytywnych doświadczeń; natomiast do drugiej grupy należeć będą osoby, których relacja z wywierającym wpływ opiera się na niepewności, negatywnych emocjach i braku poczucia bezpieczeństwa wynikającego z niewłaściwych relacji. Zdaniem Kożusznik pozostawanie w relacji władzy z osobami, których podwładni nie darzą zaufaniem, wywoływać może u nich następujące zachowania, których zadaniem jest minimalizowanie poczucia niepewności, podwładni: unikają osób obdarzonych władzą, poszukują sposobów zdobywania aprobaty, poszukują sposobów zmiany zachowania zwierzchników, poszukują wsparcia grupy, szukają sposobów odzyskiwania autonomii, odwołują się do autorytetów, posługują się

groźbami⁴². Władza, bez relacji zaufania doprowadzić może do sytuacji przymusu, lęku i przemocy psychicznej w stosunkach przełożony-podwładny. Szczególną konsekwencją braku zaufania mogą być drastyczne przejawy patologii organizacyjnej jakimi są: dyskryminacja, mobbing, czy też posługiwanie się plotką jako instrumentem wywierania wpływu.

3. Podsumowanie

Efektywny kierownik to lider, który stanowi przede wszystkim niekończące się źródło inspiracji dla swoich podwładnych, a raczej współpracowników, bowiem granica związana ze stosunkiem nadrzędności i podrzędności zostaje zatarta na rzecz współpracy w imię wspólnego dobra. Na Konferencji Autentycznego Przywództwa, która odbyła się w 2011 roku zaprezentowano ABC autentycznego lidera wg Bennis'a. Założono, że lider autentyczny⁴³:

- zarządza marzeniami,
- wpada w objęcia błędów,
- zachęca do przemyśleń i konstruktywnych rozmów,
- docenia odmienne zdanie,
- posiada optymizm, wiarę i nadzieję,
- koncentruje się na długoterminowej perspektywie działania,
- tworzy aliance strategiczne i związki.

Zdobycie pozycji lidera (charyzmatycznego przywódcy) to cel nadrzędny stawiany przed kierującym w myśl współczesnego nurtu zarządzania ludźmi. Szkolenia, kursy, studia na różnych poziomach mają do tego celu doprowadzić, ale może warto zapamiętać, że to ćwiczenie czyni mistrza, zatem umiejętne kierowanie sobą, planami, własną karierą pozwoli na przygotowanie do realizowania roli kierowniczej w przyszłości i sprawowanie władzy stanie się naturalne i niewymuszone, zagwarantuje to rzetelną pracę współpracowników i podwładnych. Skuteczni przywódcy określą nowe oblicze władzy, której wydzwięk zmieni się z pejoratywnego na jak najbardziej pozytywny.

Bibliografia

- Barnes K., *Wywieranie wpływu. Podstawowe techniki*, Gdańsk 2007.
Beauvois J-L., Joule R-V., *Gra w manipulacje Wywieranie wpływu na ludzi dla uczciwych*, Sopot 2006.
Bednarski A., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Toruń 2001, s. 210.

⁴² B. Kożusznik, *Wpływ społeczny w organizacji*, Warszawa 2005, s. 29.

⁴³ Por. A. Kawula-Kubiak, *Lider żyje wizją*, „Sens” 2011, nr 6, s. 49.

- Chmal Z., *Patologia kierowania ludźmi w czasie zmian systemowych*, [w:] *Dysfunkcje Zarządzania zasobami ludzkimi*, Janowska Z., Cewińska J., Wojtaszczyk K., (red.), Łódź 2005.
- Chrzanowska A., *Każdy może manipulować*, „Charaktery” 2011, nr 9.
- Czermiński A., Grzybowski M., *Wybrane zagadnienia z organizacji i zarządzania*, Gdynia 1996.
- Czerska M., Rutka R., Czermiński A., Nogalski B., Apanowicz J., *Zarządzanie organizacjami*, Toruń 2001.
- Doktor K., *Władza, kierowanie i przywództwo w organizacjach*, „Studia Socjologiczne”, nr 1-2, 1982.
- Doliński D., *Psychologia Wpływu Społecznego*, Wrocław 2000.
- Engels F., [cyt. za] Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Warszawa 1979.
- Gabara W., *Między wiedzą a działaniem przestanki racjonalnego zarządzania*, Warszawa 1993.
- Góralewska-Słońska A., *Patologie organizacyjne wyzwaniem dzisiejszych czasów (propozycja uaktualnienia standardów kształcenia na kierunku Zarządzanie)*, „Problemy Profesjologii”, 2010, nr 1.
- Góralewska-Słońska A., *Zjawiska patologiczne w środowisku pracy – próba identyfikacji* [w:] *Społeczne wymiary zarządzania nowoczesnymi przedsiębiorstwami*, Stankiewicz J., (red.), Zielona Góra 2010.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998.
- Kawula-Kubiak A., *Lider żyje wizją*, „Sens” 2011, nr 6.
- Katz D., Kahn R., *Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979.
- Kipnis D., *Technology and Power*, Springer-Verlag, New York 1990.
- Klepacka-Gryz E., *Szefowa kontra podwładna*, „Sens” 2011, nr 3.
- Kołąkowski L., *Mini wykłady o maksi sprawach, O władzy*, Kraków 1999.
- Kozusznik B., *Wpływ społeczny w organizacji*, Warszawa 2005.
- Kurnal J., *Zarys teorii organizacji i zarządzania*, Warszawa 1969.
- Kieżun W., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Warszawa 1977.
- Listwan T., *Dysfunkcje personalne w organizacjach międzynarodowych w Polsce*, [w:] *Dysfunkcje Zarządzania zasobami ludzkimi*, Janowska Z., Cewińska J., Wojtaszczyk K., (red.), Łódź 2005.
- Meyers D., *Psychologia społeczna*, Poznań 1996.
- Miroński J., *Władza i polityka w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2000.
- Mosovici S., (red), *Psychologia społeczna w relacjach ja – inni*, Warszawa 1998.
- Potocki A., (red), *Zachowania organizacyjne wybrane zagadnienia*, Warszawa 2005.
- Przytuła S., *Psychologia zarządzania wybrane zagadnienia*, Wrocław 2008.
- Robbins S., *Zachowania w organizacji*, Warszawa 2004.
- Sterlau J., *Psychologia Podręcznik akademicki*, Gdańsk 2003.
- Stocki R., *Patologie organizacyjne – diagnoza i interwencja*, Kraków 2005.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert Jr.D.R., *Kierowanie*, Warszawa 1997.
- Strużyńska-Kujalowicz A., *Jak władza psuje*, „Charaktery” 2012, nr 2.
- Wosińska W., *Psychologia życia społecznego*, Gdańsk 2004.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, Warszawa 1964.
- Zimbardo P., Leippe M., *Psychologia zmiany postaw i wpływu społecznego*, Poznań 2004.
- Strona internetowa Zamyślenie.pl, Aforyzmy, cytaty: <http://www.zamyslenie.pl/kategorie/wladza> 2012.02.02.