

Joseph Cangemi

Władza efektywna i formalna w rękach przywódców

Przez ponad trzydzieści lat miałem możliwość współpracy z wieloma przywódcami ze sfery biznesu i przemysłu w różnych częściach świata. Bacznie przyglądałem się ich pracy, by następnie wszelkie obserwacje dotyczące ich zachowań wykorzystać w przyszłości podczas współpracy z innymi przywódcami.

Przez lata zaobserwowałem pewną niezwykle interesującą prawidłowość, a mianowicie wykorzystanie przez nich władzy efektywnej i przeciwstawienie jej władzy formalnej. Nie trzeba dodawać, że zwroty – władza formalna (authority) i władza efektywna (power) mają szeroki zasięg znaczeniowy i stosowane są w różnorodnych kontekstach.

Z moich bezpośrednich obserwacji wynika, że władza formalna (authority) daje przywódcy usankcjonowane prawo do zachęcenia, a nawet zmuszenia podwładnych do działań, które mają ważny, określony cel. Władza formalna upoważnia do stosowania przymusu, karania i nagradzania jednostek podczas działań przywódcy zorientowanych na cel. Kluczowe jest usankcjonowane prawo przyznawane przywódcy przez daną organizację lub grupę. Działając w obrębie tego prawa może on podejmować decyzje prowadzące do osiągnięcia celów organizacyjnych. Władza formalna może być zagarnięta lub przejęta, jak w przypadku generała, który atakuje stolicę, podbija ją, a następnie ogłasza głową państwa.

Moim zdaniem, władza efektywna (power) różni się od władzy formalnej, a to dzięki sposobowi w jaki jest używana. Władza efektywna to zdolność

jednostki do poruszenia, zainspirowania, przekonania i zachęcenia innych do osiągnięcia postawionych celów lub prowadzenia określonych działań. To zdolność jednostki do motywacji i wpływania na innych. O ile władza formalna zostaje przejęta, jak w przypadku generała, lub nadana przez organizację lub grupę, władza efektywna przejęta być nie może. Władza ta przyznana jest jednostce przez grupę, która następnie pozwala tej jednostce na działania prowadzące do osiągnięcia celu i sukcesu. W moim przekonaniu władza efektywna przyznana jest jako forma nagrody przez tych, którzy w przyszłości staną się podwładnymi, mimo iż w początkowej fazie tego procesu wszyscy mieli jednakowy status. Inną cechą charakterystyczną władzy efektywnej jest jej zdolność pomyślnego przeciwstawienia się i uniknięcia wpływu ze strony władzy formalnej stosowanej przez inne jednostki. Z moich badań wynika, że władza efektywna jest bardziej pożądana niż władza formalna.

George Uhlig, wielce szanowana postać w sferze szkolnictwa wyższego napisał do autora tego tekstu: „*Pańskie uwagi, że władza efektywna jest bardziej skuteczna od władzy formalnej pokrywają się z moim własnym doświadczeniem [...] Zdumiewa mnie fakt, iż instytucje i jednostki w dziedzinie szkolnictwa wyższego zamieniają się miejscami mniej więcej co trzy lata. Moim zdaniem, najwyraźniej są to przypadki, kiedy władza formalna przestaje działać, a władza efektywna pozostaje w sferze abstrakcji. Krótko mówiąc, Dziekanem... Prezydentem mianuje się kogoś z zewnątrz i jemu też przyznaje się władzę formalną. Władza efektywna może się nigdy nie rozwinąć*”.

Przywódcy ze sfery biznesu (i nie tylko) osiągający największe sukcesy dążą do

rozwoju i wykorzystania władzy efektywnej, choć w rzeczywistości władzę formalną już mają. Władza ta została przyznana im przez stosowne organizacje. Jednakże sami dla siebie tworzą władzę efektywną, gdyż są świadomi, że jest o wiele skuteczniejsza w osiąganiu celów organizacyjnych.

Moje osobiste obserwacje i doświadczenia dowodzą, że pozytywna/konstruktywna władza efektywna znajduje swe silne oparcie w autorytecie (*respect*). Ci, którzy zdobywają autorytet ze strony grupy lub organizacji w określonych dziedzinach lub sposobach działania uzyskują władzę efektywną, która pozwala im kierować ludźmi. Trzeba jednak dodać, iż władza efektywna jest zmienna i ulotna. Przywódca może stracić ją o wiele szybciej niż ją uzyskać. Bywa, że pojedynczy czyn wystarcza, by zniszczyć wieloletni autorytet przywódcy, pozostawiając mu do dyspozycji wyłącznie władzę formalną, która nie wystarcza w rzetelnym pełnieniu powierzonych obowiązków. W większości przypadków przywódcy, którzy utracili władzę efektywną i zdolni byli do sprawowania władzy formalnej musieli opuścić swą organizację i rozpocząć poszukiwania nowej grupy, z którą chcieliby się związać. Utraciwszy szacunek ze strony poprzedniej grupy mogli realizować powierzone im zadania, opierając się na sile i przymusie.

Kiedy władza efektywna wymyka się z rąk, pozostaje jedynie władza formalna. System nagród stosowany przez przywódcę zorientowanego na władzę formalną rzadko wywiera taki sam wpływ na zachowanie podwładnych, jak stosowanie kary, zastraszania czy przymusu. Możliwość zastosowania zastraszania lub przymusu przez przywódcę tkwi głęboko w podświadomości podwładnych, a ofe-



rowane przez niego nagrody nie mają większego wpływu na kształtowanie oczekiwanych zachowań i motywowanie podwładnych do określonych działań.

Z całą pewnością przywódca ze sfery biznesu może opierać się na władzy formalnej, ale ten rodzaj władzy powoduje zazwyczaj problemy natury moralnej. Jednym z nich jest fluktuacja kadr. Zaoberwowałem dwa typy fluktuacji pracowników – fizyczny i psychiczny. Fluktuacja fizyczna odnosi się do pracowników, którzy opuszczają organizację i zmieniają miejsce pracy. Fluktuacja psychiczna określa pracowników, którzy oddalają się od organizacji – formalnie w niej pozostając. Ten rodzaj fluktuacji nie jest odnotowywany w rejestrach organizacji, ale może mieć znaczny wpływ na koszty produkcji i wydajność pracy. Wspomniani powyżej pracownicy wykazują bierny opór; fizycznie przebywają w miejscu pracy, ale psychicznie są w niej nieobecni. Rzadko kiedy pracują solidnie, ponad normę, ograniczając się wyłącznie do rutynowego wypełniania swych obowiązków lub, co gorsza, nie dbają o jakość pracy w ogóle. W swej praktyce miałem do czynienia z organizacjami, w których pracownicy otrzymywali wynagrodzenie za osiem godzin pracy dziennie, ale w rzeczywistości ich realny czas pracy wynosił 4,5 do 5 godzin. Resztę czasu spędzali w kantine, gdzie palili papierosy, grali w karty lub w domino albo pogrążali się w pogaduszkach – nie pomagały nawet atrakcyjne bodźce finansowe mające na celu zachęcenie ich do lepszej, wydajniejszej pracy. Był to przykład pracowników, którzy porzucili organizację, formalnie w niej pozostając. Przywódcy, którzy oddają się wyłącznie władzy formalnej, korzystając w pełni z prawa do użycia siły, kształtują takie właśnie postawy pracownicze. W grupie tej znajdziemy wszystkie szczeble organizacyjne, od najwyższego, reprezentującego kierownictwo – aż po szczebel najniższy. Pracownicy kiedy lekceważą swe obowiązki, a cele organizacyjne nie są realizowane, stawiają przywódcę przed poważnym dylematem: w jaki sposób zmusić ich „do powrotu”. Nie jest to zadanie proste, ale z pewnością możliwe.

Liczne organizacje ze sfery biznesu i przemysłu, które osiągają słabe wyniki produkcyjne nie próbują nawet odzyskać tych pracowników. Zazwyczaj proces uzdrawiania organizacji ciągnie się przez dwa do pięciu lat. Z tego też powodu niektóre firmy wolą nawet zmienić swą siedzibę przenosząc w nowe miejsce cały swój sprzęt. Przykładem takim może być

granica między USA a Meksykiem. Ponad 300 korporacji amerykańskich znalazło swą siedzibę w Meksyku, niedaleko od El Paso, Texas. Z osobistych rozmów z przywódcami tych organizacji wynioskowałem, iż łatwiej było przetransportować sprzęt itp. z jednego miejsca w USA do El Paso, Texas lub gdzie indziej i przeszkolić robotników niż rozpocząć żmudny proces odzyskiwania „utraczonej” siły roboczej. Choć koszty pracy stanowią tu czynnik pozytywny, innym znaczącym czynnikiem mającym wpływ na zmianę locum jest trudność w kształtowaniu postaw pracowniczych. Jednakże ta strona zagadnienia rzadko kiedy wymieniana jest jako powód zmiany siedziby przedsiębiorstwa, zwłaszcza podczas wyboru obcego terytorium. Widać wyraźnie, iż danej organizacji łatwiej jest rozpocząć nową działalność w nowym miejscu niż odzyskać pracowników, którzy w danym momencie zdecydowali się „porzucić organizację formalnie w niej pozostając”, i rozwinęli w sobie złe nawyki towarzyszące takiej postawie.

Przywódcy ze sfery biznesu, którzy zdobyli pewne zaufanie i szacunek społeczny sprowadzili swe działania do pięciu związków (cztery w ramach organizacji i jeden poza organizacją), które są ściśle związane z ich osobistym sukcesem, sukcesem organizacji i zdobyciem władzy efektywnej. Związki te zostały sklasyfikowane w następujący sposób:

- związek z samym sobą,
- związek z innymi,
- związek z organizacją,
- związek z biznesem jako sferą działalności,
- związek ze społecznością.

Związek z samym sobą

Związek ten sugeruje, że przywódcy ci pozostają w zgodzie z samym sobą, rozumieją własne poczynania i wierzą we własne siły. Swe percepcyjne i intuicyjne zdolności wykorzystali w poznaniu własnej osobowości, osiągając wysoki stopień samopoznania. Przywódcy ci potrafią spojrzeć w głąb własnej osobowości, świetnie znają swe możliwości. Wiedzą, w jaki sposób wykorzystać swe mocne strony, słabości, motywacje do działania, interesy, cele itp. Bezustannie pracują nad własnym charakterem, dążąc do lepszego samopoznania. Doskonale zdają sobie sprawę z konsekwencji własnych zachowań; każde ich działanie jest starannie przemyślane, konsekwentne, sta-

nowcze i rozważne. Osoby takie nie wykazują nawet minimum arogancji i skrawej pychy. Bez względu na osiągnięte sukcesy, mocno stąpają po ziemi. Są realistami poszukującymi prawdy. Stawiają sobie wysokie wymagania i z pełnym poświęceniem dążą do ich realizacji. Choć pracują bardzo ciężko (często 50-60 godzin tygodniowo), znajdują czas na rozrywki i rekreację. Znają swój rytm biologiczny, wiedzą, kiedy ich organizm potrzebuje oddechu, potrafią w pozytywny sposób radzić sobie ze stresem. Nie popadają w takie nałogi, jak alkoholizm czy nadużywanie narkotyków. Wielu ludzi sukcesu, których miałem okazję poznać, rzadko piło alkohol lub paliło papierosy. Ćwiczenia fizyczne były częścią ich codziennej lub tygodniowej rutyny.

Przywódcy tacy są raczej optymistycznie nastawieni do świata i nie popadają w złe nastroje. Tam, gdzie inni widzą przeszkody, oni dostrzegają swą szansę. Przebywanie w ich towarzystwie motywuje i inspirowanie do działania, a ich optymizm może być nawet zaraźliwy (nie jest to jednak optymizm wynikający z naiwności). Swym postępowaniem budzą zaufanie, ich mimika i gesty idą w parze z wypowiedzianymi słowami. Słowa i czyny w ich przypadku stanowią nierozdzielalną całość. Nie są oszustami. Zdają sobie sprawę z faktu, że przywódca musi cieszyć się zaufaniem podwładnych. Unikają zachowań budzących nieufność ze strony kolegów, podwładnych i innych osób. Ich postępowanie w życiu prywatnym pozostaje w zgodzie z ich zachowaniem w życiu zawodowym. Są szczerzy i prostolinijni. Ich konsekwentne postępowanie daje im kredyt zaufania ze strony osób, które z nimi współpracują.

Przywódcy ci mają nieograniczony zapas energii, która wynika z silnej potrzeby osiągania postawionych celów. W niezwykle inteligentny sposób potrafią połączyć swe cele osobiste z celami organizacji. Harmonijne połączenie obu celów stymuluje ich do efektywnego działania. Krótko mówiąc, są to osoby pełne optymizmu, zachęcające i motywujące innych do działania, przenoszące tę postawę na całą organizację. Jak powiedział Voltaire, „*organizacja to wydłużony cień jej przywódcy*”.

Związek z innymi

Przywódcy ci rozwinęli w sobie naturalną zdolność kształtowania przyjaciel-skich, pozytywnych związków z innymi. W gronie swych przełożonych, pod-

władnych i kolegów uważani są za przyjaciół. Wiedzą, w jaki sposób postępować z innymi nie zaniedbując tym samym organizacji. Podczas podejmowania decyzji zachowują bardzo silną niezależność. Otwarcie są na inne sugestie i propozycje, choć niełatwo ulegają wpływom. Szanują swych współpracowników, którzy cenią sobie takie uznanie. Przywódcy ci nigdy nie obniżają poziomu swych działań, wiedzą, jak bronić swego zdania bez tworzenia konfliktów. Nie kontrolowane wybuchy gniewu lub wściekłości nigdy nie stanowią części ich zachowań. Potrafią radzić sobie z własnym gniewem, panują nad emocjami. Ich gniew nie jest skierowany przeciw innym ludziom, a raczej przeciw negatywnym postawom lub zagadnieniom. Rzadko kiedy wymuszają na innych realizację własnych pomysłów. Zalecają, sugerują i proszą innych, by rozważyli różne warianty działań. Rzadko kiedy muszą wywierać nacisk na innych podczas realizacji zadań. Szacunek, jakim darzą ich podwładni dodaje im odwagi w działaniu i motywowaniu innych do osiągania często wzniosłych i trudnych celów. Największe znaczenie ma dla nich związek z rodziną. Ich kariera nigdy nie znajdzie się na pierwszym miejscu przed rodziną. Potrafią z powodzeniem dzielić swe obowiązki między pracę zawodową a rodzinę.

Związek z organizacją

Jednostki te uważnie śledzą rozwój własnej organizacji lub grupy. Wiedzą, że ich podwładni pragną utrzymać swe stanowiska pracy, wymagają więc od nich uczciwości, nie obawiając się o ich utratę. Zadając stosowne i bezpośrednie pytania, poznają punkt widzenia swych pracowników. Spędzają z nimi sporo czasu, rozmawiają z nimi; często organizują spotkania z pracownikami różnorodnych wydziałów pragnąc lepiej poznać ich odczucia i opinie. Przywódcy ci polegają na własnych zmysłach i intuicji, a jednak ustawicznie poszukują potwierdzenia tego, co robią. Pozostają wrażliwi na potrzeby i troski innych ludzi. Wiedzą, że rządzenie zza biurka nie jest skuteczne, sami więc starają się zbliżyć do swych podwładnych, zgodnie z japońską zasadą **gambutzigimba: idź i zobacz sam**.

Przywódcy tacy mają wizję oczekiwań względem organizacji lub grupy. Oddają się w pełni realizacji tej wizji, wykorzystują swe zdolności w zachęceniu swych podwładnych do działania, opierając się na ich doświadczeniu i pomysłach.

Przywódcy ci zatrudniają najwyższej klasy ekspertów i gwarantują im maksymalną niezależność w prowadzonych działaniach. Starają się nie ingerować w pracę doświadczonych pracowników, pozwalają im na maksymalne wykorzystanie własnych zdolności. Tworzą bardzo skuteczny system nagród, by zachęcić podwładnych do efektywnego działania na rzecz organizacji. Ułatwiają im zaspokajanie osobistych celów, które jednocześnie składają się na sukces całej organizacji. Kształtują specyficzny, pozytywny związek z organizacją.

Związek z biznesem jako sferą działalności

Osoby te doskonale znają sferę swego działania, bez względu na jej charakter. Mają szeroką wiedzę o konkurencji i strategiach przez nią stosowanych. Ich metody działania zgodne są z etyką. Ustawicznie pogłębiają swą wiedzę o własnym przedsiębiorstwie, jak i o konkurencyjnych firmach. Rozumieją, że jedynym sposobem na przetrwanie jest zdolność do nadążania za wszystkimi przemianami zachodzącymi w sferze biznesu, a zmiany te zachodzą w gwałtownym tempie. We własnym przedsiębiorstwie stają się poważnymi prekursorami takich przemian.

Związek ze społecznością

Jednostki te zawsze znajdują czas, by podzielić się swym doświadczeniem ze społecznością lokalną, jak i społeczeństwem jako takim. Poświęcają swój czas na pracę z innymi, zwłaszcza z osobami potrzebującymi wsparcia. Gotowi są oddać swe doświadczenie, talent, zdolności i energię dla sprawy wyższego rzędu. Nie są egoistami; przeciwnie, wolą dawać niż brać.

Przywódcy, którzy rozwijają, wykazują i zachowują pięć wyżej wymienionych związków mają spore szanse na wytworzenie władzy efektywnej, która powinna zapewnić im ciągłe pasmo sukcesów podczas sterowania organizacją.

Przykład:

Pomyślnie odrodzenie organizacji poprzez wykorzystanie władzy efektywnej

Podczas załamania ogromnego przedsiębiorstwa przemysłowego miałem okazję dokładnego przyjrzenia się zachowaniom nowego przywódcy, z którym na pięć lat połączyły mnie stosunki zawodowe. Przed owym pięcioletnim okresem cała organizacja znajdowała się

w stanie rozpadu. Przedsiębiorstwo zdominowane było przez przywódców zorientowanych na władzę formalną. Co roku w organizacji wybuchały co najmniej cztery strajki, a na rok przed naszą interwencją przedsiębiorstwo „przeżyło” 92 strajki okupacyjne. Organizacja ta traciła poważne sumy pieniężne, a wytwarzane przez nią produkty odznaczały się bardzo niską jakością. Krótko mówiąc, był to klasyczny przykład firmy zatrudniającej pracowników, którzy porzucili organizację formalnie w niej pozostając. Przedsiębiorstwo to zatrudniało dwa tysiące robotników, cechujących się niskim morale i słabą wydajnością. Nowy przywódca tej organizacji był człowiekiem zorientowanym na potrzeby pracowników, otwartym na ich sugestie i był zainteresowany partycypacyjnym stylem zarządzania. W ciągu pięciu lat zdołał doprowadzić do osiągnięć organizacyjnych na skalę niewyobrażalną wcześniej w całej korporacji. Całe przedsiębiorstwo zostało zrestrukturyzowane, zdobywając tym samym uznanie klientów, jak i konkurencyjnych firm. W ciągu pięciu lat pracy nad tym projektem wybuchł tylko jeden strajk okupacyjny – inne strajki nie miały miejsca; wzrosła produkcja, a tym samym zyski; pracownicy wytworzyli w sobie pozytywne postawy, a firma wielokrotnie wymieniana była jako przykład doskonałej efektywności pracy. Gdyby wcześniejsza sytuacja nie uległa zmianie, jedyną decyzją byłoby zaprzestanie wszelkiej działalności produkcyjnej. Wymieniony wcześniej przywódca miał całkowitą władzę formalną, nie był jednak zainteresowany jej użyciem. Wykorzystywał ją jedynie w skrajnych przypadkach, kiedy zawodziły inne środki. Miało to miejsce niezwykle rzadko, gdyż nie było takiej potrzeby. Przynajmniej opierał się na szacunku, jakim darzyli go podwładni i zwierzchnicy. Sukces pracowników był dla niego sprawą nadrzędną. Jego szczerze zainteresowanie ich osiągnięciami przyniosło mu ogromną estymę, a tym samym władzę efektywną.

Joseph Cangemi

Autor jest profesorem Western Kentucky University Bowling Green, USA.