ROZDZIAŁ IV

WŁADZA I PRZYWÓDZTWO W ORGANIZACJI

IV.1. WŁADZA ORGANIZACYJNA JAKO RODZAJ WŁADZY SPOŁECZNEJ

Władza organizacyjna jest rodzajem władzy społecznej, władzy w sensie ogólnym. Problem władzy jest zaś jednym z kluczowych zagadnień nauk społecznych, budzącym rozliczne kontrowersje i dyskusje ze względu na rolę władzy w organizowaniu życia społecznego. Jak to ujmuje S. R. Robbins „być może władza jest ostatnim brzydkim słowem (...). Ci, którzy ją mają, wypierają się tego; ci, którzy jej pragną, usiłują sprawiać wrażenie, że wcale do niej nie dążą; ci zaś, którzy wiedzą, jak ją zdobywać, usiłują utrzymać swoje sposoby w tajemnicy"[1].

Władza w sensie ogólnym, nie tylko władza organizacyjna, bywa definiowana jako wpływ, jako rodzaj kontroli społecznej, jako wybór i decydowanie, jako dominacja i reglamentacja wolności, jako integracja i homeostat, jako transakcja, jako zaufanie, jako autorytet, jako przemoc, jako psychiczne uzależnienie, jako mechanizm synergii i kooperacji, jako konflikt i jego instytucjonalizacja, jako funkcja i instrument realizacji celów, jako wola ludzka lub nadprzyrodzona, jako dewiacja i patologia indywidualnej osobowości lub grupy, jako mit i rytuał, teatr[2], jako mechanizm dystrybucji zasobów społecznych itd. Wymienione określenia nie wyczerpują wszystkich możliwych definicji i metafor władzy.

Niekiedy w konsekwencji terminologicznego zamieszania wokół władzy twierdzi się, że intuicyjne rozumienie władzy nie jest gorsze od naukowych prób jego precyzacji[3]. Na rozmaite sposoby określania władzy niemały wpływ miały znaczenia tego słowa w różnych językach. Grecka etymologia słowa „władza" wiąże się

---

[1] S. R. Robbins *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 265.

[2] Na temat roli mitu w polityce i w jej teatralizacji zob. S. Filipowicz *Mit i spektakl władzy*, Warszawa 1988.

[3] Zob. T. Biernat *Legitymizacja władzy politycznej. Elementy teorii*, Toruń 1999, s. 40, gdzie również można znaleźć odwołania do literatury na ten temat.

z czasownikiem *archein* oznaczającym zarówno „rządzić", jak i „zaczynać". Rzeczownik *arche* odnosi się do „suwerenności", jak też do „początku". Łaciński źródłosłów władzy, słowo *potere* oznacza zaś „być w stanie", „móc". Wiele zamieszania powstało w związku z tłumaczeniem na język angielski weberowskich określeń *Macht* i *Herrschaft*. Pierwsze tłumaczone na angielski jest na ogół jako *power*, a po polsku jako władza, z drugim jest znacznie więcej problemów, gdyż tłumaczy się je jako *authority* (autorytet), *rule* (rządzenie), *rulership* (władztwo), *power* (władza) czy wreszcie w języku polskim jako panowanie[4].

Wśród różnych koncepcji władzy w najogólniejszym sensie wymienia się często następujące teorie[5].

- behawioralne, przyjmujące, że władza jest szczególnym rodzajem zachowań polegającym na modyfikowaniu zachowań innych ludzi[6];
- teleologiczne, traktujące władzę jako wytwarzanie zamierzonych skutków, urzeczywistnianie celów[7];
- instrumentalne, dla których władza wiąże się z użyciem szczególnych środków w relacjach między ludźmi, tj. przede wszystkim przemocy;
- strukturalne, rozumiane jako interpretowanie władzy jako stosunku społecznego pomiędzy rządzącymi a rządzonymi;
- konfliktowe, precyzujące sens władzy jako instytucjonalizację konfliktu;
- utożsamiające władzę z wpływem[8];

[4] Na zamieszanie to i jego konsekwencje zwraca uwagę G. Sartori *Teoria demokracji*, Warszawa 1998, s. 232–234; zob. też L. Porębski *Behawioralny model władzy*, Kraków 1996, s. 45–47.

[5] Na temat typologii koncepcji władzy por. m.in. J. J. Wiatr *Socjologia polityki*, Warszawa 1999, s. 110.

[6] Przegląd koncepcji behawioralnych zawiera praca L. Porębskiego *Behawioralny model władzy*, wyd. cyt.; zob. też J. H. Turner, S. Turner *Socjologia amerykańska w poszukiwaniu tożsamości*, Warszawa 1993

[7] Np. ewoluujące określenia T. Parsonsa m.in. w *Structure and Process in Modern Societes*, New York 1965, s. 182, gdzie władza definiowana jest jako „zdolność jednej jednostki w systemie do osiągnięcia swoich celów przez przełamanie pozycji innych jednostek", czy rozumienie jej jako „uogólnionej zdolności zabezpieczania wykonywania wiążących zobowiązań przez jednostki w systemie zbiorowej organizacji, kiedy zobowiązania są legitymizowane w odniesieniu do ich wpływu na cele zbiorowe i gdzie w przypadku oporu istnieje założenie przymuszenia przez negatywne sankcje społeczne" (*Politics and Social Structure*, New York 1969, s. 361), które to określenia przytacza i analizuje J. Jakubowski w książce *Władza: czy gra o sumie zerowej?* (w:) T. Buksiński (red.) *Idee filozoficzne w polityce*, Poznań 1998, s. 177 i 188. Koncepcje Parsonsa są też interpretowane jako systemowe i funkcjonalne bardziej niż teleologiczne, w takim ujęciu będą omawiane w dalszej części wywodu.

[8] Z wpływem utożsamia władzę wielu teoretyków zarządzania, definiując ją np. jako „możność wywierania wpływu" (J. A. F. Stoner, Ch. Wankel *Kierowanie*, Warszawa 1992, s. 257), „zdolność do wpływania na zachowania innych" (R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 494). Warto zauważyć, że sprowadzanie władzy do neutralnie aksjologicznie na ogół rozumianego wpływu inteligentnie odsuwa kwestie dominacji, wyzysku, wolności i sprzeczności niejako na obrzeża tak wyidealizowanej władzy organizacyjnej, co pozwala dalej interpretować zarządzanie jako techniczne i w zasadzie apolityczne.

- wymiany społecznej, definiujące władzę jako rodzaj wymiany, transakcji i kontraktu społecznego[9];
- psychologiczne, ujmujące władzę jako psychiczne uzależnienie jednych od drugich, dominację jednych nad drugimi i „możliwość realizacji własnej woli jednych wobec drugich, nawet wbrew ich oporowi[10];
- dobra wspólnego, charakterystyczne np. dla myśli społecznej Kościoła[11] rzymskokatolickiego, w których interpretuje się władzę jako siłę odpowiedzialną za zjednoczenie wspólnego działania poprzez reguły wiążące dla wszystkich;
- traktujące władzę jako rodzaj kontroli społecznej[12];
- realistyczne, zakładające, że władza jest atrybutem, własnością jednostek będącą funkcją zajmowanych przez nie pozycji i pełnionych ról w systemie społecznym[13];
- komunikacyjne, określane czasami jako lingwistyczne, symboliczne czy konstruktywistyczne, podkreślające komunikacyjny i podmiotowy charakter władzy jako możliwości podjęcia równoprawnego działania społecznego przez ludzi w nim uczestniczących[14].

[9] Do takich ujęć zaliczane są m.in. propozycje P. Blaua czy M. Croziera traktujących władzę jako wynik interakcyjnego procesu negocjacji między partnerami stosunku społecznego, a także R. M. Emersona upatrującego istotę władzy w nierównej zależności zachodzącej pomiędzy partnerami wymiany. Zob. M. Kempny, J. Szmatka *Współczesne teorie wymiany społecznej. Zbiór tekstów*, Warszawa 1992, w tym „Wprowadzenie", s. 54–55, a także E. Masłyk-Musiał *Społeczeństwo i organizacje. Socjologia organizacji i zarządzania*, Lublin 1996, s. 100–102; M. Crozier, E. Friedberg *Człowiek i system. Ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982, s. 69.

[10] Jako psychologiczną uznaje się niekiedy definicję M. Webera mówiącą, że „władza jest dowolną możliwością wykonywania własnej woli w ramach danych stosunków społecznych bez względu na sprzeciw i na to, na czym ta możliwość się opiera" (*Wirtschaft und Gesellschaft*), Tübingen 1922, s. 28, tak tę definicję przetłumaczył A. Czajowski *Władza polityczna. Analiza pojęcia*. (w:) A. W. Jabłoński, L. Sobkowiak (red.) *Studia z teorii polityki*, t. I, Wrocław 1996, s. 27

[11] Zob. Y. S. Simon *Ogólna teoria władzy*, Kraków 1998, s. 33

[12] Wśród koncepcji redukujących władzę do kontroli wymienia się niekiedy określenia m. in. H. Lasswella, A. Kaplana, R. Arona. Zob. D. H. Wrong *Problemy definiowania pojęcia władzy społecznej*, (w:) W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki (red.) *Elementy teorii socjologicznych*, Warszawa 1975.

[13] Jako reprezentatywne dla tego nurtu traktuje się prace J. C. Isaaka *Beyond the Three Faces of Power: A Realist Critique*, "Polity", 1987, vol. 20, *Power and Marxist Theory: A Realistic View*, Cornell University Press Ithaca 1987; zob. T. Biernat *Legitymizacja władzy...*, wyd. cyt., s. 54–56, L. Porębski *Behawioralny model władz*, wyd. cyt., s. 148.

[14] Jako komunikacyjne uznawane są koncepcje władzy m. in. R. Faya *Critical Social Science*, Ithaca: Cornell University Press 1988, J. Habermasa, *H. Arendt: On Concept of Power* (w:) J. Habermas *Philosophical – Political Profiles*, MIT Press, Cambridge 1983, M. Foucaulta *The Subject and Power*, (w:) H. Dreyfus, P. Rabinow (red.) *Michel Foucault: Beyond Structuralism and Hermeneutics*, Chicago: Chicago University Press, Chicago 1983. Prace te przywołuje L. Porębski *Behawioralny model władzy*, wyd. cyt., s. 148–150.

Wymienione koncepcje teoretyczne nakładają się na siebie, nie jest to podział rozdzielny, zakwalifikowanie poszczególnych propozycji jako reprezentatywnych dla danej grupy teorii też może budzić wątpliwości i dyskusje, ma z natury uproszczony charakter. Poszczególne definicje władzy trzeba rozpatrywać w kontekście całokształtu rozważań teoretycznych ich autorów, a nawet porównawcze analizy są zawsze, przynajmniej częściowo, obarczone selektywnym potraktowaniem tego całościowego kontekstu. Dobrze to widać na przykładzie koncepcji władzy M. Webera czy teorii marksistowskiej. Weberowska interpretacja władzy, zdaniem niektórych badaczy, zawiera w sobie wiele komplementarnych aspektów: behawioralny, teleologiczny, instrumentalny, konfliktowy, relacyjny (strukturalny) i personalny. Podobnie koncepcja marksistowska zawiera wiele pokładów i wymiarów analizy władzy, nie sprowadzających się, jak to niekiedy bywa interpretowane, do walki klas i przemocy[15].

Ustosunkowanie się w tym miejscu do wielu kontrowersji teoretycznych nie będzie możliwe, z oczywistych, jak sądzę, względów[16]. Warto jednak zauważyć, że możliwe jest wyodrębnienie kilku podstawowych kierunków interpretacji władzy mogących mieć znaczenie dla wyjaśniania zjawiska władzy i przywództwa w organizacjach.

1. Władza może być rozumiana jako **atrybut** relacji międzyludzkich i jako **właściwość** bądź **funkcja** systemów społecznych czy **stosunek społeczny**[17]. Rzecz dotyczy odpowiedzi na pytanie co jest istotą władzy? W literaturze, zwłaszcza psychologicznej, ale także socjologicznej i politologicznej dominuje ujmowanie władzy jako stosunku społecznego, postrzeganie jej jako relacji. Tak rozumiana władza jest relacją między podmiotami. Można ją różnie charakteryzować, np. jako możliwość urzeczywistniania własnej woli, wydawania rozkazu, któremu inne podmioty winne są posłuch na podstawie obowiązujących norm, możliwości użycia sankcji, jako kontrolę czy uzależnienie tych podmiotów od podmiotu dominującego, reglamentowanie ich wolności, wywoływanie zachowań zgodnych z założonymi celami itp.[18]

To, że władza przejawia się jako relacja, nie znaczy jednak jeszcze, że do relacji się sprowadza, że w istocie jest relacją. Można bowiem spojrzeć na władzę jako na atrybut stosunków społecznych i systemów tych stosunków. Istotą władzy

[15] Zob. M. Orzechowski *Polityka, władza, panowanie w teorii Maxa Webera*. Warszawa 1984, A. Pawłowska *Władza Elity Biurokracja. Studium z socjologii polityki*. Lublin 1998, s. 28–32.

[16] Niekiedy w naukach społecznych uznaje się władzę i przywództwo jako przykłady pojęć z natury spornych i trwale nierozstrzygalnych. Zob. A. Waśkiewicz *Interpretacja teorii politycznej. Spór o metodę we współczesnej literaturze anglosaskiej*, Warszawa 1998, s. 59–68; T. Ball *Władza*, (w:) R. E. Goodin, P. Pettit (red.) *Przewodnik po współczesnej filozofii politycznej*, Warszawa 1998, s. 706–709.

[17] Por. np. L. Porębski *Behawioralny model władzy*, wyd. cyt., s. 50–56.

[18] Pogląd na temat relacyjnego charakteru władzy prezentują np. P. Bachrach, M. S. Baratz *Władza, władza prawomocna, siła* (w:) M. Ankwicz [illegible] *Władza i polityka. Wybór tekstów ze współczesnej politologii zachodniej*, Warszawa 1988.

jest wtedy jej funkcja społeczna. Taki systemowo-funkcjonalny charakter mają definicje władzy wiążące ją z dystrybucją i redystrybucją zasobów niezbędnych do zaspokajania ludzkich potrzeb, a z natury występujących w ograniczonej ilości – wtedy władza jawi się jako konieczny społecznie mechanizm zapewniający systemom społecznym możliwość istnienia i rozwoju mimo deficytu zasobów[19]. Podobne spojrzenie na władzę obecne jest w tych jej określeniach, które traktują ją jako homeostat systemów społecznych, mechanizm zapewniający adaptację, integrację i zdolność do zachowania dynamicznej równowagi w zmiennych warunkach środowiska, instytucjonalizację konfliktów, bo przecież konfliktowość władzy nie sprowadza się do konfliktu podmiotu dominującego i podporządkowanego, asymetryczności oraz kontrasymetryczności relacji władzy, a jest wyrazem szerszego konfliktu wywołanego niedoborem zasobów społecznych czy generalnych sprzeczności rozwoju społecznego. Również teleologiczne interpretacje władzy nie muszą być sprowadzane do kwestii relacji, lecz mogą być odnoszone do celów systemów społecznych, jak to choćby czynił T. Parsons[20] w swojej koncepcji systemów społeczno-kulturowych i ich funkcji.

2. Druga istotna kontrowersja dotyczy tego, czy do zaistnienia zjawiska władzy niezbędne jest jego **uświadomienie** przez uwikłane we władzę podmioty, czy też władza jest zjawiskiem **obiektywnym**, z którego istnienia uczestniczący w niej ludzie bądź inne podmioty mogą nie zdawać sobie sprawy. Na ogół w literaturze przedmiotu przyjmuje się świadomy charakter władzy. Do takiej konstatacji skłaniają relacyjne ujęcia władzy. Zakłada się wtedy, że uczestnicy stosunku władzy czynią to świadomie, a już na pewno taką świadomość powinien posiadać podmiot wydający rozkazy czy manifestujący, a więc komunikujący swoją wolę. Władza w tym ujęciu ma charakter intencjonalny. Sytuację obiektywnego modyfikowania zachowań podmiotów opisuje się wówczas za pomocą kategorii wpływu i kontroli. Systemowo-funkcjonalne interpretowanie władzy do takich wniosków prowadzić nie musi. Władza może być wtedy postrzegana szerzej, może mieć miejsce niezależnie od stopnia jej uświadomienia, gdyż jest obiektywnie istniejącą potrzebą

[19] Na to, że władza nie jest własnością jednostki, należy do grupy i istnieje tylko dopóty, dopóki grupa trzyma się razem, zwracała uwagę H. Arendt. „Kiedy mówimy, że ktoś jest „u władzy", w rzeczywistości powołujemy się na to, że pewna grupa upoważniła go do działania w ich imieniu. W chwili, gdy znika grupa, od której pochodziła władza (*protestas in populo*, bez ludu lub grupy ludzi nie istnieje władza), znika też bycie „u władzy". H. Arendt *O przemocy. Nieposłuszeństwo obywatelskie*, Warszawa 1998, s. 56–57.

[20] Władza w rozumieniu T. Parsonsa jest zgeneralizowaną zdolnością mobilizowania zasobów społecznych do osiągnięcia zbiorowych celów systemu, a podsystem formułowania i realizowania tych celów jest politycznym podsystemem systemu społecznego. Władza pełni podobną rolę, jak pieniądz w podsystemie ekonomicznym, jest środkiem wymiany społecznej. Zob. T. Parsons, N. Smelser *Funkcjonalne zróżnicowanie społeczeństwa*, (w:) W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki (red.) *Elementy teorii socjologicznych*, wyd. cyt., s. 221; por. także M. Ziółkowski, B. Pawłowska, R. Drozdowski *Jednostka wobec władzy*, Poznań 1994, s. 12–15. Teorię T. Parsonsa syntetycznie charakteryzuje H. Białyszewski we wstępie do polskiego wydania T. Parsons *Szkice z teorii socjologicznej*, Warszawa 1972, s. VII–LXII. Zob. także J. Jakubowski *Władza: czy gra o sumie zerowej*, wyd. cyt.

micznych i kulturowo-ideologicznych oraz w grę interesów wielkich grup społecznych, a także innych makrostruktur, agregatów i kompleksów społecznie doniosłych interesów. Przywództwo na różnych poziomach zorganizowania rzeczywistości społecznej dzielą zasadnicze jakościowe różnice, z drugiej wiele mechanizmów i właściwości anatomicznych tego zjawiska jest do siebie podobnych. Poszczególne sfery rzeczywistości społecznej podlegają innym zasadom i prawidłowościom, tworzą odmienny kontekst społeczny i strukturalne zakorzenienie przywództwa, proste przeniesienie wniosków z jednej sfery do drugiej wydaje się zabiegiem niekiedy zbyt pospiesznym i nie do końca przemyślanym, przynajmniej jeśli owe sfery, poziomy rzeczywistości interpretuje się holistycznie i w znacznym stopniu emergentnie[26]; zwłaszcza wtedy, gdy przywództwo analizuje się personalistycznie, ma ono zawsze istotny wymiar humanistyczny, jest problemem ludzi, ich grup i jednostek uwikłanych we wzajemne relacje.

Ze zjawiskiem przywództwa spotykamy się także w różnych dziedzinach życia społecznego, w tym organizacyjnego. Można mówić np. o przywództwie ekonomicznym, rynkowym, przywództwie naukowym, teoretycznym, artystycznym, ideologicznym, moralnym, religijnym, edukacyjnym czy literackim. Przywództwo odnosić się może nie tylko do sfery działań ludzkich, aktywności praktycznej człowieka, lecz także do sfery myśli, uczuć i wyobrażeń. Przywództwo wreszcie może mieć charakter indywidualny, wówczas mamy na myśli określone osoby przywódców; jest to zresztą w ogóle pierwsze skojarzenie, gdy myślimy o zjawisku przywództwa. Można jednak zauważyć, że przywództwo bardzo często ma charakter zespołowy, że role przywódcze odgrywają grupy społeczne, nie tylko ugrupowania, czy elity, ale także klasy, warstwy, narody, państwa, ich ugrupowania i określone organizacje oraz inaczej jeszcze wyróżnione makrostruktury życia społecznego, konglomeraty i koalicje interesów. Niekiedy mówimy o przywództwie nie tyle osób i ich grup, lecz również przywództwie pewnych idei, ideałów, wartości, systemów teoretycznych, można też dostrzec zjawiska przywództwa w odniesieniu do systemów społeczno-ekonomicznych czy określonych typów stosunków społecznych, ekonomicznych, kulturowych, techniki i technologii, do procesów społecznych itd. Pojęcie przywództwa jest używane zamiennie lub bliskoznacznie z takimi kategoriami, jak władza, panowanie, autorytet, wpływ, kontrola, zarządzanie, kierowanie, przodowanie, wodzostwo itp. Przywództwo może wreszcie być analizowane jako proces społeczny lub jako właściwość zjawisk i systemów społecznych.

Jak widać z tego pobieżnego oglądu przybliżenie istoty zjawiska przywództwa nie jest proste, a przegląd piśmiennictwa z tego zakresu pogląd taki zdaje się w pełni potwierdzać. Na temat samego przywództwa politycznego, jak twierdził J. McGregor Burns, badacz problemu przywództwa i skądinąd były przewodniczą-

[26] Zob. np. J. Szmatka *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, Warszawa 1989, cz. I. Emergencja pierwotnie rozumiana jest jako rodzaj ewolucji, podczas której powstają w świecie nowe jakości, zob. np. *Słownik wyrazów obcych PWN*, Warszawa 1995.

cy Amerykańskiego Stowarzyszenia Nauk Politycznych (APSA), w nowojorskiej bibliotece dało się odszukać 10 tysięcy prac naukowych, w tym biografii i monografii, w których posługiwano się praktycznie 130 definicjami przywództwa. Stąd m.in. konkluzja tego autora, że „przywództwo należy do najczęściej obserwowanych i najgorzej rozumianych zjawisk na świecie"[27]. Niekiedy formułowane są jeszcze bardziej zdecydowane poglądy odzwierciedlające swego rodzaju bezradność, bezsilność i zniecierpliwienie wieloaspektowością i wieloznacznością kategorii przywództwa oraz jego nadużywaniem, niekiedy niezmiernie społecznie kosztownym, w praktyce politycznej, aż do tezy o bezużyteczności tej kategorii jako pozbawionej wyrazistej treści i jałowej z naukowego punktu widzenia[28].

Najczęściej analizuje się przywództwo w odniesieniu do zjawiska władzy. Traktuje się je wówczas albo jako coś od władzy odrębnego, np. jako wyraz konsensu grupowego, konsekwencję interakcji uczestników grupy i odzwierciedlenie hierarchii statusów grupowych; wówczas władza jest co najwyżej jednym z aspektów przywództwa, wcale nie najistotniejszym, albo uznaje się przywództwo jako formę, postać, szczególny rodzaj władzy. Podobnie jak władzę, można interpretować przywództwo substancjonalnie, jako samoistne zjawisko, mechanizm życia społecznego, atrybut stosunków społecznych czy właściwość systemów społecznych, albo ujmować przywództwo relacyjnie, jako stosunek społeczny[29].

Przywództwo nie jest zjawiskiem odrębnym od władzy, nie jest też jej alternatywą. Władza jest, jak się wydaje, zjawiskiem szerszym niż przywództwo. Przyjęcie określonego poglądu w sprawie istoty władzy determinuje rozumienie przywództwa.

Relacyjne określanie władzy stosunkowo łatwo da się pogodzić z pewną postacią funkcjonalnie rozumianego przywództwa. To ono jest wówczas funkcją i atrybutem systemów społecznych. Przywództwo staje się synonimem homeostazy i kierowania. Każdy system społeczny i organizacja potrzebuje przywództwa, potrzebuje kierownictwa. Przywództwo staje się kategorią wyjściową, władza zaś jednym z jego aspektów przywództwa. Przywództwo może wówczas być wyposażone we władzę lub nie, wykorzystywać ją do spełniania swoich zadań, bądź posługiwać się innymi środkami. Władza może być wyjaśniana nie tylko relacyjnie ale i w związku z przemocą, konfliktem i świadomym działaniem ludzi. Jak się wydaje, rozdzielność treściowa władzy i przywództwa najogólniej rozumianego jest wtedy stosunkowo wyraźnie nakreślona. Przywództwo przypomina wówczas

[27] J. McGregor Burns *Leadership*, Harper and Row, New York 1978, s. 2. Poglądy Burnsa referują m.in. M. G. Herman *Elementy przywództwa*, (w:) *Władza i społeczeństwo 2. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, wybór i opracowanie J. Szczupaczyński, Warszawa 1998 oraz J. P. Gieorgica *Dwa modele przywództwa politycznego*, „Państwo i Kultura Polityczna" 1998, nr 3.

[28] Por. A. Wildavsky *Kulturowa teoria przywództwa*, (w:) *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, wybór i opracowanie J. Szczupaczyński, Warszawa 1995, s. 274.

[29] O tym rozróżnieniu i dyskusji na ten temat pisze m.in. F. Ryszka *Delimitacje władzy politycznej*, (w:) K. Opałek (red.) *Elementy teorii polityki*, Warszawa 1989.

głowę kontrolującą cały organizm, wywód może być prowadzony przy wykorzystaniu klarownych organicystycznych analogii.

Drugi uproszczony zabieg może polegać na uznaniu władzy jako funkcji i atrybutu systemów społecznych, przywództwa zaś jako szczególnej postaci władzy. Konfliktowy charakter przysługuje już władzy samej w związku z jej funkcją dzielenia deficytowych zasobów społecznych w imię przetrwania i rozwoju systemu społecznego. Władza nie musi mieć wówczas charakteru uświadomionego, jest przede wszystkim obiektywnym uwikłaniem ludzi znajdujących się w zasięgu oddziaływania jakiegoś systemu. W tym sensie systemy społeczno-kulturowe obiektywnie mają władzę nad ludźmi. Funkcjonalne interpretowanie władzy nie przesądza jednocześnie o roli przymusu i przemocy w jej urzeczywistnianiu. Władza tak rozumiana może, ale nie musi, wykorzystywać przemoc i przymus do regulacji stosunków społecznych. Przywództwo natomiast interpretowane może być wówczas jako stosunek przywódcy jego zwolenników oraz innych segmentów środowiska społecznego, szczególna postać władzy uświadomionej. Taki sposób ujęcia odwołuje się do systemowej interpretacji rzeczywistości, przezwyciężą jednostronnie teleologiczny schemat metafory organicystycznej. Homeostat systemu, jego mechanizmy decyzyjne i regulacyjne mają bardziej rozproszony charakter. Cele nie są dane i ustanawiane przez przywództwo, lecz mają charakter zmienny i są rezultatem politycznego procesu artykulacji interesów wyrastającego na podłożu struktury systemu i jego usytuowania w środowisku. Sterownie systemem czy organizacją jest raczej siecią, hologramem, a nie określonym, przywódczym punktem na mapie systemu. Władza jako mechanizm samoregulacji, nie jedyny zresztą, może być urzeczywistniana przez wiele rodzajów przywództwa i wielu mniej lub bardziej udanych przywódców. Przywództwo jest raczej instrumentem władzy, a nie władza instrumentem przywództwa.

Choć może zabrzmi to jak unik, wybór ogólnego sposobu interpretacji, władzy i przywództwa w powiązaniu ze sobą, jest w dużym stopniu kwestią przyjętej i konsekwentnie przeprowadzonej konwencji. Oczywiście możliwe są bardziej złożone konstrukcje teoretyczne, np. traktujące władzę i przywództwo jednocześnie jako zjawiska relacyjne lub jednocześnie jako funkcje systemów. Wydaje się jednak, że znalezienie wówczas głębszych jakościowych różnic między nimi będzie utrudnione i sprowadzi się wcześniej czy później do konstatacji, że są to zjawiska i pojęcia bliskie, a ich zakresy treściowe zazębiają się.

Można zauważyć, że przyjęcie, wbrew dominującym sądom, funkcjonalnego rozumienia władzy, a relacyjnego pojmowania przywództwa jest bardziej zgodne ze zdroworozsądkową i utartą praktyką językową, która sama jeszcze rzeczy nie rozstrzyga, ale może stanowić ważną wskazówkę. Mówimy o władzy nie tylko ludzi nad ludźmi, ale także o władzy sił natury czy sił nadprzyrodzonych we wszechświecie, o władzy pieniądza czy władzy czasu. Tego samego nie powiemy o przywództwie, sformułowania o przywództwie natury we wszechświecie, przywództwie pieniądza czy czasu nieco zgrzytają, nie są zgodne z przyjętą konwencją językową. Wyraźnie widać, że **władza to coś więcej niż relacja, natomiast przywództwo jest ewidentnie relacyjne.** Usilne próby przeciwstawiania się tej

konwencji w niektórych określeniach władzy i przywództwa nie mają sensu, prowadzą do wielu nieporozumień dodatkowych zastrzeżeń i wyłączeń, np. rezerwujących zjawisko władzy tylko do świata ludzi itp.

Uznanie, iż istotą władzy są jej funkcje pełnione w systemach społecznych, wymaga komentarza. Konkretne przejawy władzy mogą mieć i mają charakter relacyjny. Warto zwrócić uwagę, że sprowadzanie tej relacji do interakcji dwóch podmiotów o wyraźnie asymetrycznym charakterze jest daleko idącym uproszczeniem. Władza nie tylko podporządkowuje jeden podmiot drugiemu, ale te podmioty wiąże i nawzajem uzależnia. Bez podmiotu, który zostaje podporządkowany, nie można mówić o istnieniu podmiotu dominującego. Bez posłuchu rozkaz jest jedynie deklaracją woli i intencji, dopiero posłuch czyni władzę. W rzeczywistości społecznej czyste zależności dwupodmiotowe w praktyce również nie występują. W stosunku władzy, nawet maksymalnie wypreparownym, obecne są ingerencje kontekstu społecznego w postaci norm, wartości i sytuacyjnego uwikłania podmiotów, w rzeczywistości władza pojmowana relacyjnie jest zawsze splotem stosunków społecznych, a nie jednym stosunkiem. W normach, wartościach, możliwościach użycia sankcji zawarte są także stosunki społeczne z wieloma innymi podmiotami, często w praktyce uświadamiane tylko w ograniczonym stopniu. Poza tym nawet na wyizolowaną interakcję i stosunek społeczny można spoglądać jak na pewien mikrosystem oddziaływań i zależności, o własnej jednostkowej tożsamości wynikającej z więzi społecznej obiektywnie wytwarzającej się między podmiotami. Władza jest wtedy pewnym funkcjonalnym atrybutem takiej relacji. W zbliżony sposób interpretował T. Parsons systemy społeczne jako zespoły indywidualnych i kolektywnych aktorów, powiązanych siecią zależności i interakcji. W tym sensie stosunek społeczny też jest systemem społecznym. Wielość interakcji i zależności, liczba uczestniczących aktorów określają tylko stopień złożoności systemu. Systemem jest interakcja i zależność także dwóch aktorów[30]. Jeśli pod pojęciem aktora rozumieć każdy system umyślny lub rozmyślny, to oczywiście aktorami są nie tylko jednostki, grupy i organizacje, lecz również rozmaite agregaty i konglomeraty społeczne, czy struktury działań oraz struktury interesów.

IV.3. PRZYWÓDZTWO JAKO POSTAĆ WŁADZY

Przywództwo jest w świetle dotychczasowych rozważań i przyjętej konwencji postacią, rodzajem, formą, przejawem, aspektem, konkretną cechą czy instrumentem władzy, mającym relacyjny charakter. Nie wyczerpuje jednak ta właściwość przywództwa całej jego specyficzności, pozwalającej odróżnić je od innych postaci władzy.

[30] Por. J. Jakubowski *Przeciw utylitaryzmowi*, (w:) T. Buksiński (red.) *Rozumność i racjonalność*, Poznań 1997; T. Parsons *Szkice z teorii socjologicznej*, w tym wstęp H. Białyszewskiego, wyd. cyt.; S. Kozyr-Kowalski *Struktura gospodarcza i formacja społeczeństwa*, Warszawa 1988, s. 9–15; A. Manterys *Klasyczna idea definicji sytuacji*, War-

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele hipotez i teoretycznych konstrukcji próbujących zidentyfikować istotę przywództwa. Przywództwo może być m.in. pojmowane jako:

- władza personalna, władza osobista,
- autorytet,
- władza nie oparta na przymusie i przemocy,
- specyficzna rola społeczna, w tym rola w systemie władzy,
- władza skoncentrowana,
- zdolność do kreowania struktury, inicjacji struktury i jej zmian,
- władza nieformalna lub nieformalnie zalegitymizowana,
- specyficzny związek pomiędzy przywództwem a jego zwolennikami,
- szczególny sposób sprawowania władzy.

Interpretowanie przywództwa jako **władzy personalnej**, osobistej władzy przywódców, jest jednym z najpopularniejszych skojarzeń na temat istoty tego zjawiska. Zarówno w badaniach polityki, jak i organizacji, wiele miejsca zajmuje analiza wybitnych osobistości przywódczych i wyjaśnianie procesów społecznych i historycznych szczególną ich rolą. Równie często okazuje się jednak, że rzeczywista władza należała do grup i struktur społecznych, personalny zaś jej wymiar był tylko szyldem, wizytówką, zaś rola samych przywódców była ograniczona. Osobisty wymiar władzy może być ważną właściwością charakteryzującą przywództwo, trudno jednak uznać go za konstytutywny wyróżnik. Można jednak zauważyć nieco inny atrybut przywództwa. Jest ono bardzo często spersonifikowane, co niekoniecznie musi, choć może, oznaczać władzę konkretnej jednostki. Spersonifikowanie przywództwa oznaczać może po prostu jego firmowanie przez jednostkę, co niekiedy ułatwia komunikację społeczną, czyni władzę bardziej zrozumiałą i medialnie wyrazistą lub pozwala ukryć rzeczywiste mechanizmy władzy i podmioty ją sprawujące.

Autorytet wydaje się być nie tyle tożsamy z przywództwem, co raczej posiadanie autorytetu może charakteryzować przywódców. Autorytet bywa na ogół rozumiany jako podstawa dobrowolnego podporządkowania się władzy. Podstawą odróżnienia autorytetu może też być określanie go w związku z istniejącymi w społeczeństwie antagonistycznymi sprzecznościami interesów społecznych. W takim sensie ta kategoria funkcjonowała w tradycji marksistowskiej. Brak antagonizmów klasowych w społeczeństwach wspólnoty pierwotnej powodował, że ich ustrój rodowy występował w postaci autorytetu, co nie znaczy, że nie występował w nim przymus. Niejako powrót autorytetu jako podstawy więzi społecznej miał nastąpić po przezwyciężeniu podziału klasowego i obumarciu państwa[31]. Dobrowolne podporządkowanie było możliwe dopiero po eliminacji antagonistyczno-klasowego uwikłania władzy w społeczeństwie.

Autorytet może być cechą przywództwa, ale jest też właściwością władzy. Autorytet mogą mieć instytucje społeczne ze względu na ich społeczną rolę i nie-

[31] Zob. m.in. N. Kejzerow *Władza i autorytet*, Warszawa 1976, s. 90–124.

zbędność dla istnienia wspólnoty, a jednocześnie takiego autorytetu odmawia się niekiedy nieskutecznemu albo nie respektującemu społecznych oczekiwań przywództwu. Sytuacji, w których odróżniano dobrą władzę od niegodziwości jej dzierżycieli, zarówno historia, jak i myśl polityczna zna wiele. Znacznie rzadsze było natomiast odrzucanie systemu władzy, odmawianie mu autorytetu przy jednoczesnej aprobacie dla przywództwa. Zdarza się to przede wszystkim w sytuacjach nieciągłości, głębokich przemian i transformacji systemów społecznych, w warunkach kryzysów społecznych, w których oczekiwaniem wobec przywództwa jest zmiana władzy[32].

Niekiedy mocno eksponowane charakteryzowanie **przywództwa jako sytuacji dobrowolnego podporządkowania się władzy budzi wątpliwości.** Cała historia ludzkości pisana była raczej przemocą niż dobrowolnym podporządkowaniem się władzy. Zakładanie, że przywództwo wyklucza instrument przemocy i przymusu z arsenału środków władzy, jest raczej pobożnym życzeniem, a nie rzeczywistością. Może mieć pewien sens normatywny, jako swego rodzaju postulat pożądanego stylu sprawowania przywództwa, może w niektórych sytuacjach mieć również potwierdzenia empiryczne, np. w odniesieniu do niektórych małych grup społecznych czy części organizacji społecznych, gdzie rezygnacja z przymusu może w pewnych sytuacjach i w określonym kontekście kulturowym i psychospołecznym, warunkować możliwość wystąpienia zjawiska przywództwa. Nie jest to jednak zasada uniwersalna. Różne formy przymusu i przemocy towarzyszą zjawiskom przywództwa nie tylko w jego politycznym wymiarze makrospołecznym, ale także w wielu małych grupach i także z zasady dobrowolnych organizacjach. Także współczesne organizacje, w tym gospodarcze, jakoś nie mogą obyć się bez przemocy, w tym również bezpośredniego przymusu fizycznego. Obserwacja konfliktów na tle władzy nawet w zdawałoby się cywilizowanych, czołowych polskich przedsiębiorstwach, strukturach samorządu terytorialnego (konflikt w PZU czy w Gminie Centrum), dosłownie w ostatnich miesiącach, potwierdza spektakularnie, choć czasami i karykaturalnie, rolę przemocy w urzeczywistnianiu przywództwa. Okazuje się, że po rzeczywistym lub pozornym wyczerpaniu wszystkich innych argumentów, o władzy i przywództwie w tych organizacjach decyduje nagi przymus w postaci policyjnej interwencji lub działania firmy ochroniarskiej. Nazywanie przywództwem jedynie procesu oddziaływania na zachowania członków grupy w celu ich dobrowolnego uczestnictwa w realizacji celów społecznych, organizacyjnych czy grupowych wydaje się błędne[33].

Przywództwo jest niewątpliwie pewną **rolą społeczną**. Powstaje jednak problem specyfiki tej roli. Jeśli jest to rola w systemie władzy, to oznacza prawdopodobnie jakieś szczególne usytuowanie w systemie, kierowniczą pozycję, centralne

[32] Zwraca na ten fakt uwagę J. Baszkiewicz w książce *Władza*, Warszawa 1999, s. 7.

[33] Por. np. R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 492. J. Szczupaczyński *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998, s. 101, którzy w dobrowolności i rezygnacji z przymusu upatrują kluczowego wyznacznika przywództwa. Takie stanowisko jako utopijne krytykuje m.in. J. Szmatka *Małe struktury społeczne*, wyd. cyt., s. 313.

miejsce w procesie podejmowania decyzji. Przywództwo jest wtedy rezultatem swoistego podziału pracy, zadań i odpowiedzialności w systemie społecznym, jest jego najwyższą władzą. Może także oznaczać punkt przecięcia się interakcji komunikacyjnych czy wyborów socjometrycznych lub określony status społeczny. Interpretacja przywództwa jako roli stanowi niewątpliwie przydatny i potencjalnie owocny, ale jedynie punkt wyjścia do sprecyzowania jego istoty.

Przywództwo charakteryzuje się ponadprzeciętną **koncentracją i siłą władzy**. Można wręcz uważać, że słabego przywództwa nie ma z definicji. Słabe przywództwo przestaje być przywództwem. Siła przywództwa nie jest tożsama z jego charyzmą. Charyzma przywództwa jest jego właściwością charakteryzującą podstawy i sposób uzyskiwania prawowitości przez przywódczą władzę. Jak się niekiedy twierdzi, przywództwo jest zjawiskiem ruletkowym, w sensie jego unikalności, niepowtarzalności i ulotności zjawiska. Charyzma jest zjawiskiem czasowym, pojawia się i znika nie tyle jako cecha przywódców, ile potrzeba i oczekiwanie poddanych[34].

Przywództwo można sobie wyobrażać jako określony punkt na kontinuum władzy, którego jednym krańcem jest wpływ, przeciwnym zaś dominacja[35]. Punkt ów może być rozmaicie lokalizowany, jedną z propozycji jest wyznaczanie go relatywnie i określanie jako taki przyrost wpływu, który przekracza przeciętny poziom wynikający z przyjętego w danym systemie standardu dystrybucji władzy i wpływu[36].

Zdolność do inicjowania i kreowania struktury posiada władza w ogóle, nie tylko władza przywódcza. Może natomiast być tak, że przywództwo obdarzone taką zdolnością w szczególnym stopniu może grać rolę niezbędnego katalizatora w procesie kreowania i inicjowania zmian społecznych. Zależność ta jest mocno akcentowana zwłaszcza w badaniach nad głębokimi i gruntownymi przekształceniami społecznymi i zmianą organizacyjną. Podkreśla się wtedy znaczenie formułowanej przez przywództwo wizji zmiany społecznej, jego niezbędność w procesie rozpoznawania warunków działania, definiowania celów i w konsekwencji redukowania niepewności i przejmowania odpowiedzialności za ryzyko nieodłącznie towarzyszące sytuacjom niestabilności, turbulencji i nieprzewidywalności w warunkach głębokich zmian społecznych[37].

Rozumienie przywództwa jako **władzy nieformalnej lub nieformalnego legitymizowania władzy formalnej,** było charakterystyczne dla przewrotu w naukach społecznych wywołanego wykrystalizowaniem się szkoły *human relations*, stosunków międzyludzkich czy stosunków współdziałania, która zwróciła uwagę

[34] B. R. Kuc *Zarządzanie doskonałe*, Warszawa 1999, s. 318.

[35] P. H. Pedridge *Some Notes on the Concept of Power*. "Political Studies" 1963, t. 11, 3, s. 107–125, w zbliżony sposób rzecz ujmuje M. Olsen *Power as a Social Process*, (w:) M. Olsen (red.) *Power in Societes*, London, Collier-Macmillan, 1970; na tę pracę powołuje się L. Porębski *Behawioralny model władzy*, wyd. cyt., s. 48–49.

[36] Por. D. Katz, R. L. Kahn *Społeczna psychologia organizacji*, Warszawa 1979, s. 467.

[37] Zob. np. L. Clark *Zarządzanie zmianą*, Warszawa 1997.

na dwoisty charakter relacji wewnątrzgrupowych i wewnątrzorganizacyjnych. Przywództwo zaczęto wtedy wyraźnie odróżniać od zarządzania, dla którego źródłem władzy była struktura formalna.

Można mówić o **dwóch strukturach przywództwa grupowego:** zorientowanych na osiąganie celów i zadań grupy oraz na zaspokojenie jej wewnętrznych potrzeb i integrację grupową. Ten sposób postrzegania przywództwa ma jednak pewne ograniczenia. Może dobrze opisywać psychospołeczny mechanizm przywództwa w małych grupach społecznych, jednak jego zastosowanie w odniesieniu do mezo-, a zwłaszcza makrostruktur, życia społecznego jest utrudnione. Identyfikacja struktury nieformalnej organizacji społeczeństwa globalnego napotkałaby trudności, niezależnie od tego, czy bezpośredni i osobisty charakter więzi społecznej, czy alternatywność w stosunku do więzi oficjalnej i formalnej uznamy za kryterium wyodrębnienia porządku nieformalnego. W praktyce społecznej przywództwo integruje formalne i nieformalne mechanizmy władzy, stąd na ogół współcześnie także w analizach mikrostrukturalnych nie interpretuje się przywództwa jako rezultatu opozycji porządku formalnego i nieformalnego[38]. Postuluje się raczej nieformalną legitymizację każdej władzy jako warunek skuteczności jej działania.

Orientacja strukturalno-zadaniowa i integracyjna przywództwa może być pojmowana jako dwoistość kluczowych ról i funkcji przywództwa. W wymiarze makrospołecznym na rosnącą rolę mediów w kreacji i społecznej percepcji przywództwa można spoglądać przez pryzmat tej dwoistości podziału porządku społecznego na formalny i nieformalny. Medialna komunikacja ze strukturami przywódczymi, symbolizującymi je ludźmi i grupami jest swego rodzaju substytutem więzi nieformalnych, tworzy iluzje bezpośredniej znajomości i bezpośredniego kontaktu. Tym bardziej niebezpieczną, że fałszywą i w znacznym stopniu manipulowalną. Ludzie traktują wykreowany obraz przywództwa jako jego rzeczywisty wizerunek mając jednocześnie przekonanie, że czynią to świadomie i niemal tak samo racjonalnie, jak wtedy, gdy wyrabiają sobie opinię o znajomych czy współpracownikach, których są w stanie obserwować w sytuacjach rzeczywistych.

W wielu badaniach nad specyfiką przywództwa poszukuje się jego odrębności w charakterze **relacji określających więź pomiędzy przywódcą lub przywódcami a ich zwolennikami.** Przywództwo tym się wyróżnia od innych postaci władzy, że posiada zwolenników, czy wręcz wyznawców, aktywnych sympatyków i stronników wspierających podmiot przywódczy, i w ten sposób, pośrednio lub bezpośrednio partycypujących w sprawowaniu przez niego władzy. Przywództwo wiąże się więc ze szczególną więzią pomiędzy stronami relacji władzy. Jeżeli rozróżnić **rezerwowe** i **bazowe poparcie władzy**, to właśnie owo poparcie bazowe

[38] J. Zieleniewski (*Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1976, s. 380–381), definiował kierowanie ludźmi w organizacji formalnej jako działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnego z celami tego, kto nimi kieruje. Ten sam rodzaj działania w organizacji nieformalnej nazywał przewodzeniem lub przywództwem. Warto zauważyć, że przywództwo to coś więcej niż tylko przewodzenie. Słowo to nie ma jednak swojego odpowiednika, którego znaczenie

jest warunkiem przywództwa. Z faktu posiadania poparcia bazowego może przywódca uczynić źródło swojego rezerwowego poparcia; gra między bazą a innymi strukturami poparcia, czy to wynikającymi ze stosunków z innymi grupami i strukturami społecznymi, zawierania zewnętrznych koalicji, czy w związku z wewnętrzną grą interesów w danym systemie społecznym, może stać się w określonych sytuacjach nawet rzeczywistą treścią przywództwa. Nie zwalnia to jednak z konieczności posiadania owego bazowego, startowego poparcia. Bez niego nie ma przywództwa. Nie dotyczy to tylko systemów demokratycznych. Nawet najbardziej autorytarne i totalitarne reżimy nie mogłyby istnieć, gdyby nie olbrzymie społeczne poparcie dla przywództwa. Można wręcz zauważyć, że im większe poparcie społeczne dla przywództwa, tym większe zagrożenie dla liberalnie rozumianej demokracji w systemie społecznym. Jak pisze Margaret G. Hermann „liderem zostaje się dzięki posiadaniu klientów, ludzi, którzy dają mandat do sprawowania władzy i przed którymi trzeba się z niego rozliczyć"[39].

Związki pomiędzy przywódczym podmiotem a zwolennikami mogą mieć różną dynamikę, swoje zawiłości i meandry różne metody i środki stosowane będą przez przywódcę wobec zwolenników, również zwolennicy wykorzystywać będą niekiedy skomplikowane i perfidne metody wpływania na podmiot przywódczy. Niekiedy wewnętrzna alienacja zwolenników przywództwa może być większa od alienacji przeciwników doświadczających, dosłownie na własnej skórze, siły władzy. Historia zna wiele przykładów złożoności takiej wewnętrznej gry, która toczy się wewnątrz każdego systemu władzy i przywództwa[40]. Sztuka przywództwa może właśnie w znacznym stopniu jest umiejętnością prowadzenia takiej gry.

Z przywództwem mamy do czynienia wówczas, jeśli podmiot władzy mający określone cele odzwierciedlające reprezentowane przez niego interesy we współzawodnictwie i konflikcie lub kooperacji z innymi uczestnikami stosunku władzy potrafi skutecznie zmobilizować dostępne zasoby społeczne, aby uaktywnić, zaangażować i zaspokoić potrzeby i motywacje zwolenników. Ta nieco zmodyfikowana definicja, nawiązująca do propozycji J. MacGregora Burnsa, wydaje się oddawać istotny sens zjawiska przywództwa[41].

Zwłaszcza wśród badaczy problematyki organizacji i zarządzania popularnym ujęciem jest dostrzeganie istoty przywództwa w **sposobie sprawowania władzy**. Formułowane modele mają dwojaki charakter. Specyficzne dla przywództwa sposoby sprawowania władzy identyfikowane są jako rezultat badań empirycznych nad przywództwem organizacyjnym, wysnuwane są również na podstawie analizy konkretnych przypadków przywództwa, przede wszystkim tych, które dotyczą

[39] M. G. Hermann *Elementy przywództwa*, (w:) *Władza i społeczeństwo 2.*, wyd. cyt., s. 306.

[40] Zob. J. Baszkiewicz *Władza*, wyd. cyt. W kategoriach systemowych relacje poparcia bazowego i rezerwowego analizuje D. Easton *Analiza systemów politycznych* (w:) W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki (red.) *Elementy teorii socjologicznych*, wyd. cyt., s. 573.

[41] Por. J. MacGregor Burns *Władza przywódcza*, (w:) *Władza i społeczeństwo*, wyd. cyt., s. 265.

organizacyjnych sukcesów. Gorzej rzecz się ma z analizą zjawisk przywództwa w organizacjach, które przeżyły porażki. Drugi sposób podejścia polega na konstruowaniu normatywnych koncepcji przywództwa, albo jako uogólnienia i syntezy studiów empirycznych, albo jako efekt projekcji postulatywnych, podyktowanych wyobrażeniami ich autorów jak być powinno, ze względu np. na przekonania etyczne i postulowane mechanizmy funkcjonowania organizacji. Sporo uwagi poświęca się w obu przypadkach uchwyceniu różnic między zarządzaniem a przywództwem. Intensywnie rozwija się także nurt refleksji nad przywództwem i jego ewolucją związaną z przekształceniami zachodzącymi we współczesnych organizacjach i prognozami kształtu organizacji przyszłości.

Różnice pomiędzy zarządzaniem a przywództwem scharakteryzować można następująco[42]. **Zarządzanie** rozumiane jest przede wszystkim jako administrowanie i realizowanie celów. Jego ważnym składnikiem jest planowanie, konstruowanie budżetu, harmonogramów, alokacja zasobów. Wiąże się z organizowaniem i zatrudnianiem, ustalaniem struktur jako funkcji celów i obsadzaniem struktur ludźmi, delegowaniem odpowiedzialności i formalnej władzy, formułowaniem procedur i działalnością normotwórczą. W skład zarządzania wchodzi kontrola, szczegółowy monitoring rezultatów i konfrontowanie ich z planem, identyfikowanie i rozwiązywanie odchyleń i problemów. W efekcie zarządzanie wytwarza pewien zakres przewidywalności i porządku, redukuje niepewność związaną z funkcjonowaniem organizacji przede wszystkim w warunkach stosunkowo stabilnego otoczenia i rutynowej działalności. Na ogół uważa się, że zarządzanie jest czymś więcej niż kierowaniem ludźmi, gdyż organizacje pojmowane są jako systemy społeczno-techniczne, integrujące ludzi, cele, struktury, kulturę i technologię. Zarządzanie zawiera więc aspekt techniczno-technologiczny i alokacji zasobów materialnych i niematerialnych.

- **Przywództwo** natomiast ogniskuje się na ogół wokół oddziaływania na innych ludzi. Polega na określaniu wizji i misji organizacji, kreowaniu jej celów, a nie tylko na doborze adekwatnych środków ich realizacji. Odpowiedzialnością przywództwa jest zwłaszcza zdolność organizacji do przetrwania i rozwoju, skutecznego adaptowania się do zmieniającego się burzliwie otoczenia, zapewnienie zdolności organizacji do dokonywania zmian, budowania i realizowania strategii zmian organizacyjnych. Przywództwo nie tyle organizuje, co motywuje, inspiruje, ustawia ludzi, tworzy zespoły i zawiązuje koalicje rozumiejące i akceptujące wizje i strategię organizacji. Przywództwo wyzwala energię społeczną uczestników organizacji, działa na rzecz przezwyciężenia barier i ograniczeń rozwoju i funkcjonowania organizacji, działa na rzecz zaspokojenia potrzeb organizacji i jej uczest-

[42] Na temat rozumienia zarządzania i także przywództwa istnieje duża literatura z zakresu organizacji i zarządzania. Przykładowo por. M. Bielski *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Łódź, 1992; A. K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 1995; R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 490–521; D. Katz, R. L. Kahn *Społeczna psychologia organizacji*, wyd. cyt., S. P. Robbins *Zachowania w organizacji*, wyd. cyt.; R. A. Webber *Zasady zarządzania organizacjami*, Warszawa 1996, s. 143–229.

ników. Przywództwo w rezultacie nie tyle wytwarza przewidywalność i porządek, co zmianę, kreuje innowacje, prowadzi do twórczego rozwiązywania problemów, wymaga zdolności do kontrolowania konfliktu organizacyjnego, do rozwiązywania i konstruowania konfliktów. Przywództwo ustanawia nowe wzorce zachowań, polega przede wszystkim na komunikacji społecznej. Wymaga podstawowej zgodności celów pomiędzy stronami relacji przywództwa, władza i zarządzanie nie wymagają tego w takim stopniu. Przywództwo oznacza wspólnotę myślenia ludzi związanych tym stosunkiem, podzielanie podstawowych schematów poznawania i interpretowania rzeczywistości, pewną wspólnotę poglądów i wartości.

Przywództwo wiąże się z odpowiedzialnością, z wysokimi standardami moralnymi, wykracza znacznie poza techniczny pragmatyzm zarządzania, wymaga nie tylko osobistych walorów moralnych, lecz zdolności do wytworzenia odpowiedniego klimatu etycznego w organizacji, zdolności do tego, co Ch. Barnard określał jako moralną twórczość[43].

Przywództwo musi się opierać na zaufaniu, przynajmniej pomiędzy przywódcą a jego zwolennikami. Bez elementu zaufania nie ma przywództwa. Szczególnie jawi się ono jako istotny składnik rozwoju więzi organizacyjnych współcześnie i w przyszłości, w której wirtualne, holograficzne, innowacyjne, adhokratyczne, sieciowe, zmienne i pozbawione granic organizacje będą zdolne do pozyskania i wyzwalania potencjału społecznego jedynie w warunkach zaufania[44]. Prognozuje się, że w organizacjach przyszłości władza będzie miała rozproszony charakter, jej hierarchia będzie coraz bardziej, w rolach integracyjnych i regulacyjnych, substytuowana wspólnotą wartości, modeli myślowych, struktur poznawczych i symboli. Dowodzi się wręcz dysfunkcjonalności tradycyjnych struktur władzy i zarządzania wobec zdolności organizacji do innowacji i kreatywnego rozwiązywania problemów, co stanowić ma sedno konkurencji międzyorganizacyjnej. Organizacja innowacyjna, organizacja ucząca się wymaga nowego typu przywództwa. Zwraca się m.in. uwagę, że przywództwo o niższych kwalifikacjach specjalistycznych i technicznych będzie kierować kadrami wysoko kwalifikowanych i niekiedy lepiej opłacanych profesjonalistów. Źródła autorytetu takiego przywództwa muszą istotnie różnić od dotychczasowej praktyki. Przywódca staje się coraz bardziej animatorem, sponsorem innowacji, organizatorem zbiorowego uczenia się, projektantem, inicjatorem kreowania wizji, a nie władcą czy nawet przewodnikiem i nauczycielem. Decyzje organizacyjne muszą być coraz bardziej rezultatem konsensu osiągniętego w partnerskim dialogu, a nie rezultatem pozycji władczej decydenta.

[43] Ch. Barnard *Funkcje kierownicze*, Kraków 1997, s. 277– 302.

[44] Na temat organizacji przyszłości oraz przywództwa w nich zob. np. F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.) *Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę*, Warszawa 1997; F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (red.) *Organizacja przyszłości*, Warszawa 1998; P. M. Senge *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 1998; G. Morgan *Obrazy organizacji*, Warszawa 1997; P. Drucker *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Kraków 1995; P. Drucker *Nadejście nowej organizacji*, (w:) P. Schlesinger, V. Sathe, L. A. Schlesinger, J. Kotter (red.) *Projektowanie organizacyjne*, Warszawa 1999, a także wiele innych

Przywództwo będzie polegało na tworzeniu kultury, katalizowaniu jej zmian, wyzwalaniu przedsiębiorczości, zdolności do działania w warunkach kulturowej różnorodności i spotęgowanych procesów dyfuzji kulturowej oraz towarzyszących tym procesom napięć społecznych i konfliktów. Przywództwo będzie coraz bardziej miało zespołowy charakter, jego ewolucja – zdaniem części teoretyków organizacji – prowadzić będzie do samoprzywództwa, samoorganizujących się społeczności, swego rodzaju struktur władzy, w których wyraźnie wyodrębnionego przywództwa nie będzie lub będzie ich bardzo wielu tworzących nowego typu wspólnotę, wspólnotę przywódców.

Jak to zwykle bywa z prognozami – nie wszystkie się sprawdzają. Niemniej jednak hasłowo zasygnalizowane kierunki przemian organizacji i przywództwa wydają się wszakże odpowiadać empirycznie obserwowalnym tendencjom. Ich wymowa jest jednak nieco optymistyczna. Przedstawiają nowy, lepszy świat, którego kontury obserwujemy w ciepłych i przyjaznych głównie barwach. Tymczasem organizacje, w których wiedza, informacje i innowacje są kluczowymi czynnikami rozwoju, z pewnością nie będą bezkonfliktowe. Pojawiać się w nich będą nowe sprzeczności i konflikty powstające na tle dostępu do informacji, manipulowania wiedzą i informacjami, zdolności do akumulowania i przetwarzania informacji, społecznych konsekwencji eliminowania pracy niżej kwalifikowanej. Globalizacja to także narastające tendencje odśrodkowe, to nierównomierność rozwoju, to niesprawiedliwe rozłożenie kosztów i profitów integracji ekonomicznej i internacjonalizacji wiedzy, kultury, masowego komunikowania się i procesów gospodarczych. W każdym razie kresu tradycyjnych, klasowych i paraklasowych sprzeczności i konfliktów, w tym klasycznej opozycji pracy i kapitału, także w organizacjach przyszłości, zapowiadać realistycznie nie sposób. Jak pisze M. Hirszowicz „Świat współczesny nie jest światem, w którym niewidzialna ręka rynku może sama rozwiązać problemy ludzkiej egzystencji (...) rynek nie jest ani zły ani dobry, ani nie jest neutralny"[45].

Organizacje przyszłości mogą być również zagrożone nowymi konfliktami o władzę wynikającymi z koncentracji wiedzy i informacji i z nowych technicznych możliwości kontrolowania przez władzę i przywództwo społecznych procesów, w tym zawłaszczania myśli, idei i twórczości, a nie tylko dóbr materialnych. Znaczna część współczesnych korporacji organizacyjnych jest strukturami ściśle biurokratycznymi, w których władza nie ma charakteru demokratycznego, a jej technokratyczne czy merytokratyczne podstawy mogą legitymować dobrze znany autorytaryzm i totalitaryzm, w tym mechanizmy przemocy symbolicznej. Organizacje są narzędziami dominacji i ten aspekt ich istnienia niektórzy badacze traktują jako podstawowy wymiar określający współcześnie ich istotę. Dominacja może być uznawana jako właściwa dotychczas znanym sposobom organizowania się ludzi, a nie ujmowana jedynie za niezamierzony skutek uboczny. G. Morgan zauważa, iż organizacje niejednokrotnie przypominają współczesne społeczeństwa, odtwarzając wzorzec walki klasowej w miejscu pracy, a obiegowa opinia, że or-

ganizacje służą wszystkim, ma charakter ideologiczny i utrudnia dostrzeżenie w organizacjach także mechanizmu eksploatacji wyobrażonej lub rzeczywistej. Nie znaczy to, że organizacje są tylko mechanizmem eksploatacji i że wszystkie organizacje są takie. Oznacza to tylko, że jednym z obrazów, jedną z prawd o organizacjach jest to, że są one mechanizmami dominacji, w tym dominacji politycznej, co niektórzy teoretycy zwłaszcza zarządzania, inspirowani liberalno-klasyczną i teleologiczną koncepcją organizacji, zdają się bagatelizować[46].

IV.4. KONCEPCJE KRYSTALIZOWANIA SIĘ I UWARUNKOWAŃ PRZYWÓDZTWA ORGANIZACYJNEGO

W zasadzie powszechnie w literaturze przedmiotu, zarówno politologicznej, socjologicznej, jak i z zakresu badania organizacji i zarządzania oraz psychologii społecznej przyjmuje się schemat ewolucji teorii przywództwa rozpoczynający się od koncepcji uniwersalnych cech przywódczych i teorii wybitnych jednostek, poprzez teorie zachowań, koncepcje ewolucyjne, teorie sytuacyjne, po bardziej współczesne idee przywództwa charyzmatycznego i transformacyjnego, modele substytutów przywództwa oraz kulturową koncepcję przywództwa.

Szczegółowe ustosunkowanie się do poszczególnych teorii wyjaśniających mechanizmy krystalizowania się przywództwa w grupach – czy szerzej – w organizacjach i systemach społecznych oraz do dyskusji toczonych wokół tych koncepcji samo w sobie może być tematem osobnego opracowania. Dlatego raczej skoncentruję się na prezentacji zawartych w nich podstawowych modeli myślowych, heurystycznych schematów, przy pomocy których interpretowana może być geneza przywództwa oraz do ich niektórych konsekwencji.

A. KONCEPCJE UNIWERSALNYCH CECH PRZYWÓDCZYCH I WYBITNYCH JEDNOSTEK

Najstarszy sposób postrzegania przywództwa koncentruje się na identyfikacji określonego, **możliwie uniwersalnego zestawu cech** osobowości ludzi, którzy byli przywódcami. Istoty i genezy przywództwa dopatrywano się w szczególnych właściwościach charakteru przywódców. Konstruowano różne zbiory owych cech, sądząc na ogół, że predyspozycje do przewodzenia mają przede wszystkim wrodzony charakter, w mniejszym zaś stopniu mogą być rezultatem wychowania i uczenia się sztuki przywództwa. Przywództwo było więc objaśniane osobą przywódcy. Nie wszyscy z samej definicji mogli zostać przywódcami, gdyż przywódcze cechy nie przysługiwały wszystkim w jednakowym stopniu. Towarzyszyło temu często przekonanie, że zdolności i predyspozycje przywódcze przysługują jedynie członkom klas i warstw uprzywilejowanych; wyjaśniano zresztą pozycje tych warstw i grup właśnie ich właściwościami przywódczymi. Stąd też bliskie pokrewieństwo tych koncepcji z niektórymi, zwłaszcza klasycznymi teoriami elit

[46] G. Morgan *Obrazy organizacji*, wyd. cyt., m. in. s. 373–378.

społecznych i politycznych, klasy politycznej czy warstwy kierowniczej. Listy uniwersalnych cech przywódczych powstawały w rezultacie analiz biografii wybitnych jednostek, intuicji i introspekcji, a także badań empirycznych i statystycznych.

Na formułowanych listach znajdowały się zarówno cechy osobowe i właściwości psychologiczne przywódców, jak i ich cechy fizyczne i biomedyczne. Wśród cech osobowych wymieniano m.in. ambicje i energię, pragnienie przewodzenia innym i wywierania na nich wpływu, uczciwość i prawość, wiarę w siebie i poczucie własnej misji, głębokie zaangażowanie i wiarę w to, co się myśli, mówi i robi, inteligencję, wyobraźnię, stanowczość, męstwo, samowystarczalność, atrakcyjność, umiejętność posługiwania się mową i zdolność przekonywania, relatywnie wysoką wiedzę specjalistyczną dotyczącą obszaru działania przywódcy, lojalność wobec zwolenników, a przynajmniej ich kluczowej części, jak i np. wzrost, czy płeć przywódców. Wszystkie te i inne cechy razem nadawały przywódcom charyzmatyczne właściwości, od których zależeć miała ich zdolność do bycia przywódcą, rozumiana jako zespół cech charakteru umożliwiających wywieranie ponadprzeciętnego wpływu na otoczenie.

Analizą zgodności cech przywódczych ustalonych w wyniku różnych badań zajmował się m.in. R. M. Stogdill[47]. Wykazał on, że badania przywództwa w różnych dziedzinach dowodzą tezy, iż **różnice cech przywódczych są większe niż przejawy ich unifikacji**, a wzorce właściwości przywódców zmieniają się w zależności od kontekstu sytuacji występującej w grupie. W innych podobnych analizach stwierdzano, że pomiędzy cechami przywódczymi występują sprzeczności, zaś niektóre cechy przypisywane przywódcom charakteryzowały raczej ich zwolenników i podwładnych. Powtarzającą się natomiast w wielu badaniach cechą przywódców była wyróżniająca ich od otoczenia inteligencja[48].

Nawiązanie do schematu heurystycznego rozumienia przywództwa jako zespołu specyficznych cech przywódczych i działań wybitnych jednostek ma miejsce w analizach wyjaśniających przywództwo szczególnymi **konfiguracjami motywacji** przywódców. Zwraca się w nich uwagę na konieczność posiadania przez przywódców silnej potrzeby władzy, która powinna mocniej oddziaływać na zachowania przywódcze niż np. potrzeba przypodobania się innym i pozyskania ich zaufania. Potrzeba władzy, wpływania na innych powinna również być silniejsza niż potrzeba osiągania czegoś samodzielnie. Wśród innych potrzeb warunkujących przywództwo wymienia się potrzeby efektywnego wpływania na otoczenie, wiarę

[47] R. M. Stogdill *Personal Factors Associates with Leadership: A Survey of the Literature*, „Journal of Psychology" 1948, t. 25; R. M. Stogdill *Handbook of Leadership. A Sourvey of Theory and Research*, New York 1974; M. Bass *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, Free Press, Riverside, N. J., 1990. Na te prace powołuje się wielu autorów zajmujących się przywództwem. Zob. m. in. H. Steinmann, G. Schreyögg *Zarządzanie*, Wrocław 1998, s. 401; W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 498, a także wcześniej przywoływana M. G. Hermann.

[48] Zob. U. Jakubowska *Przywództwo polityczne*, (w:) K. Skarżyńska (red.) *Psychologia polityczna*, Poznań 1999, s. 83.

w słuszną sprawę, potrzeby sławy i uznania, potrzeby afiliacji i osiągnięć, poczucie obowiązku i potrzeby altruistyczne, ambicje statusowe i prestiżowe oraz kompensacje osobistych kompleksów.

D. McClelland przeanalizował trzy główne motywy przywódcze:

- Potrzeby osiągnięć, dzięki którym liderzy motywowani są wysokimi standardami osobistych osiągnięć i dążeniem do uzyskiwania wyników najwyższej jakości
- Potrzeby afiliacji, gdzie najistotniejsze są stosunki osobiste, pragnienie pracy z innymi, wspierania ich i rozwijania oraz obrony ich interesów
- Potrzeby władzy, gdy chodzi liderom o władzę, efektywne wykorzystanie siły i zasobów organizacji, wykorzystywanie dostępnych środków do osiągania celów

Najistotniejsze znaczenie okazała się mieć ostatnia grupa motywacji. Pragnienie efektywnego wykorzystania zasobów, w tym potencjału społecznego organizacji charakteryzowało zwłaszcza przywódców organizacji osiągających sukcesy[49].

W różnych badaniach zwracano uwagę na takie cechy, jak zdolność działania w warunkach konkurencji oraz odporność i umiejętność radzenia sobie ze stresem. Innym kierunkiem analiz jest identyfikowanie poznawczych właściwości osobowości przywódczych, takich jak dogmatyczność umysłu mierzona m.in. otwartością na informacje, tolerancją wobec odmiennych poglądów, plastycznością myślenia, zdolnością do budowania złożonego i wieloaspektowego obrazu świata. Z niektórych badań wynikało, że np. przywódcy amerykańskich partii politycznych charakteryzowali się większymi zdolnościami do absorbowania i przetwarzania sprzecznych i różnorodnych informacji. Z kolei inni autorzy zwracają uwagę, że natężenie zdolności do integracji poznawczej złożoności jest raczej skutkiem doświadczeń związanych z pełnioną rolą przywódczą i zmianą perspektywy poznawczej związanej m.in. z dostępem do informacji i koniecznością odpowiedzialnego godzenia różnych opinii i sądów. Zjawisko to dotyczyło ponadto przede wszystkim przywódców osiągających sukcesy, nie miało charakteru uniwersalnego[50].

W nieco innym ujęciu cechy osobowości przywódców podejmowane są w **ujęciach psychoanalitycznych**. Zjawisko przywództwa jest wtedy wyjaśniane determinującymi postawy wobec innych ludzi popędami życia i śmierci: popędem seksualnym, instynktem samozachowawczym i lękiem przed śmiercią, mechanizmami agresji i zaborczości. Poczucie nietykalności, wszechmocy, nieśmiertelności, megalomania kreują **przywódcę narcystycznego**. Traktowanie innych jako przedmiotu miłości i nienawiści, popęd posiadania i uczucie zazdrości tworzą **przywódcę zaborczego**, a jeśli dojdą do tego narcystyczne skłonności, to w rezultacie może się ukształtować **paranoidalna struktura psychiczna przywództwa**. Związek paranoidalnych dewiacji osobowości ze zjawiskami przywództwa wielokrotnie był dostrzegany przez obserwatorów i badaczy. Wielu znanych przywódców było paranoikami. Cechowała ich nadmierna podejrzliwość, ksobność, mania wielkości, wrogość, lęk przed utratą niezależności, projekcja polegająca na przypisywaniu wewnętrznych stanów i przemian przyczynom zewnętrznym, myślenie urojeniowe itd.

Z jednej strony lepiej rozwinięta dojrzałość emocjonalna, z drugiej histeryczność osobowości, skłonności ekshibicjonistyczne i narcystyczne kształtują **przywództwo uwodzicielskie**, wkładające ogromny wysiłek w przyciąganie uwagi innych. **Roztropne** przywództwo jest możliwe dopiero na etapie dojrzałości psychoseksualnej, kiedy życzliwość wobec innych, zdolności koordynacyjne osobowości wobec popędów, odpowiednia doza agresji i nastawienia paternalistycznego pozwalają na działania w interesie grupy czy organizacji.

Psychoanalityczne interpretacje rozwijane są w odniesieniu do zjawiska biurokracji i biurokratycznego przywództwa. Formułuje się hipotezę, że biurokracje mogą być przejawem zaabsorbowania obsesjami analno-kompulsywnymi, że przyciągają one i awansują ludzi o osobowościach analno-kompulsywnych itp.[51] Również w myśleniu potocznym, w tym myśleniu polityków o przywództwie niejednokrotnie można odnaleźć obawę przed silnym przywództwem, które interpretowane jest jako zagrożenie autorytaryzmem, w konsekwencji preferowani są ludzi o mniej wyraźnych cechach przywódczych[52].

Koncepcje upatrujące w szczególnych właściwościach psychicznych ludzi istoty zjawiska przywództwa przypomniane zostały w związku z **teoriami atrybucji**. W ich ujęciu przywództwo nie tyle wiąże się z obiektywnie istniejącymi uniwersalnymi cechami przywódczymi, ile z przypisywaniem takich cech jednym ludziom przez innych. Wpływ zaś na procesy postrzegania i atrybucji mają potoczne wyobrażenia o przywództwie, w których przekonania o istnieniu jego uniwersalnych cech, odgrywają niepoślednią rolę[53].

[49] Zob. D. C. McClelland, D. H. Burnham *Potrzeba władzy*, „Dialoque" 1978 nr 3, T. Lambert *Problemy zarządzania*, Warszawa 1999, s. 159–161, A. Barcikowski *Psychologiczne aspekty w teorii przywódczych decyzji politycznych*, (w:) A. Bodnar, W. J. Szczepański *Decyzje polityczne w systemach społecznych*, Warszawa 1987, s. 315; U. Jakubowska *Przywództwo polityczne*, wyd. cyt., s. 50. Na wagę stresu jako czynnika determinującego również przywództwo zwraca uwagę wielu autorów, m. in. M. Hermann *Elementy przywództwa*, wyd. cyt., s. 304–305; M. Łoboda *Czynniki stresogenne w organizacji*, (w:) A. Biela (red.) *Stres w pracy zawodowej. Wybrane zagadnienia.*, Lublin 1990; Z. J. Pietras *Decydowanie polityczne*, Warszawa, Kraków 1998, s. 367–389.

[50] Zob. U. Jakubowska *Przywództwo polityczne*, wyd. cyt., s. 88–89.

[51] Zob. Strategor *Zarządzanie firmą*, Warszawa, 1999, s. 528–533; G. Morgan *Obrazy organizacji*, wyd. cyt., s. 232–271; R. S. Robbins, J. M. Post *Paranoja polityczna. Psychopatologia nienawiści*, Warszawa 1999. T. Bodio *Świadomość a zachowania polityczne*, (w:) K. Opałek (red.) *Elementy teorii polityki*, Warszawa 1989.

[52] Por. W. Wesołowski, I. Pańków (red.) *Świat elity politycznej*, Warszawa 1995, a w tym L. Mazurkiewicz *Poselskie wizje przywództwa politycznego*, s. 223, i in. który nawiązuje do pracy H. D. Lasswella *Psychopatology and Politics*, The Viking Press, New York 1960.

[53] Dla tego nurtu badań reprezentatywna jest praca B. Calder *An Attribution Theory of Leadership*, (w:) B. B. Staw, J. R. Salancik (red.) *New Direction in Organizational Behavior*, Chicago 1977. Zob. H. Steinmann, G. Schreyögg *Zarządzanie*, wyd. cyt., s. 402, szerzej na temat teorii atrybucji zob. E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert *Psychologia*

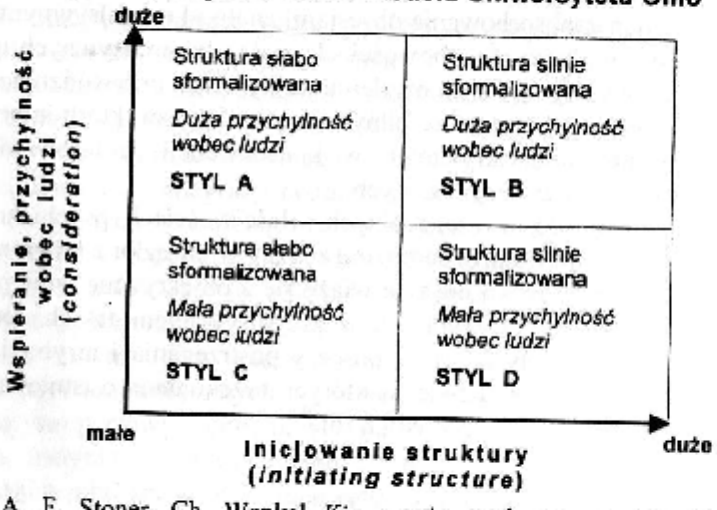
B. TEORIE ZACHOWAŃ

Z przekonania o ograniczonych walorach wyjaśniania fenomenu przywództwa szczególnymi cechami wybitnych jednostek zrodziły się **koncepcje zachowań**, interpretacje behawioralne[54]. Przywództwo krystalizuje się w myśl tych ujęć jako konsekwencja określonego rodzaju działań, które są nie tyle efektem wrodzonych właściwości osobowości, ile procesu uczenia się przywódcy nie rodzą się przywódcami, lecz mogą być i są przygotowywani do tej roli, przywództwo może być rezultatem odpowiedniego treningu. Chodziło więc o zbadanie, jak przywódcy wypełniają swoją rolę i identyfikację uniwersalnego zestawu typowych sposobów sprawowania władzy przez przywództwo.

Wśród koncepcji mieszczących się w tym nurcie wymienia się tzw. **model uniwersytetu stanowego Ohio**, który charakteryzował zachowania przywódcze w dwóch podstawowych wymiarach: inicjowania struktury oznaczającego definiowanie przez przywódców własnej roli i roli podwładnych w dążeniu do celu oraz wspierania (*consideration*), rozumianego jako stosunek do podwładnych, szacunek do nich, zaufanie, przystępność i zrozumienie ich problemów osobistych i uczuć (zob. schemat 4.1.).

Schemat 4.1.

Wymiary przywództwa w modelu Uniwersytetu Ohio



Źródło: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 386, H. Steinmann, G. Schreyögg *Zarządzanie*, wyd. cyt., s. 419 (wersja zmodyfikowana).

[54] Na interesujące problemy związane z kształtowaniem się orientacji behawioralnej w naukach społecznych zwraca uwagę L. Porębski. Chociaż behawioryzm jako nurt psychologii zaprzeczający introspektywnemu i spekulatywnemu uprawianiu psychologii zrodził się jako nazwa teorii psychologicznej J. Watsona w pierwszych dziesięcioleciach XX wieku, to popularność samego pojęcia, zdaniem zwolenników niektórych interpretacji, wiąże się raczej z taktyką pozyskiwania środków publicznych i prywatnych na badania społeczne. Ponieważ decydentom nauki społeczne kojarzyły się z socjalizmem w sensie politycznym, wymyślono i spopularyzowano nazwę nauki behawioralne. Zob. L. Porębski *Behawioralny model władzy*, wyd. cyt., s. 12 i n.

Tabela 4.1.

Style kierowania według R. Likerta

WŁAŚCIWOŚCI \ STYL	SYSTEM 1 Eksploatujący autorytatywny	SYSTEM 2 Protekcjonalny autorytatywny życzliwy	SYSTEM 3 Konsultujący	SYSTEM 4 Uczestniczący (partycypujący)
Troska o ludzi	Żadna	Postawa paternalistyczna	Średnia	Wysoka
Decyzje	Decyzje podejmuje kierownik	Kierownik akceptuje sugestie i propozycje podwładnych	Decyzje są konsultowane	Decyzje podejmowane poprzez partycypację grupy
Relacje przełożonych i podwładnych	Zupełny brak zaufania	Dystans	Bardzo dobre	Bliskie, serdeczne, nacechowane zaufaniem, przyjacielskie
Motywacje	Groźby, kary, nakazy, normy, strach, incydentalne nagrody	Możliwość nagradzania, premie, obawa przed sankcjami	Nagradzanie, sankcje okazjonalne	Nagradzanie na podstawie partycypacji. Odwołanie do samooceny poczucia wartości.
Atmosfera solidarności	Nie istnieje	Słaba	Dość silna	Bardzo silna

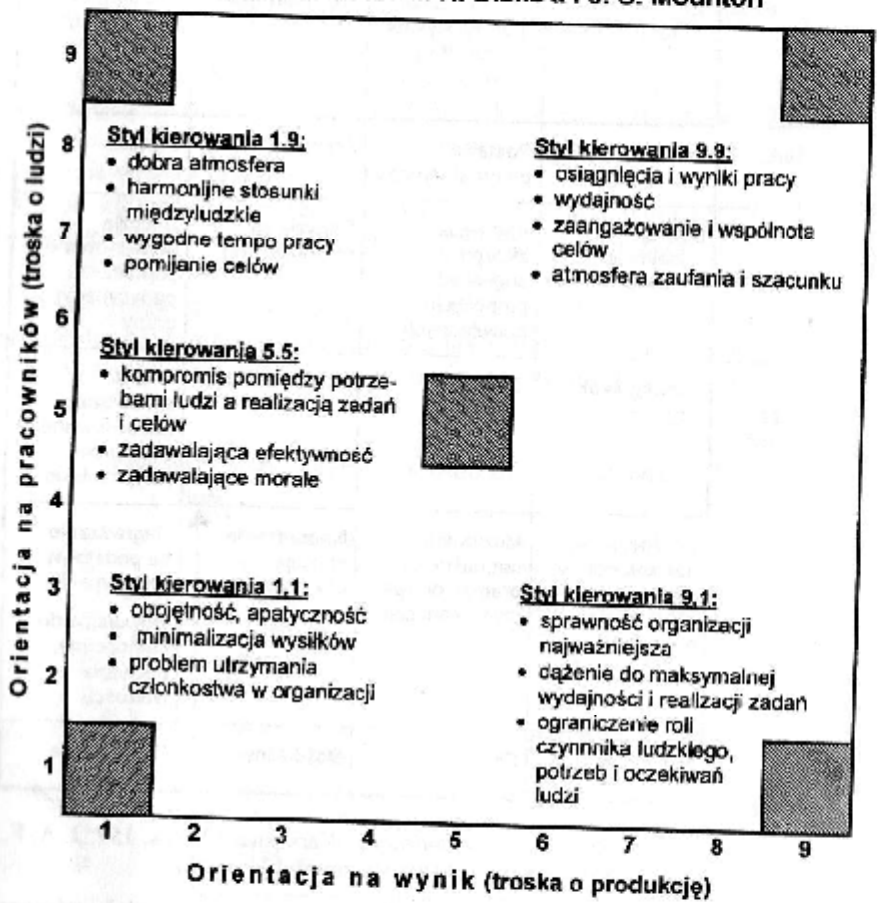
Źródło: W. Kieżun *Sprawne zarządzanie organizacją*, Warszawa 1997, s. 157, J. A. F. Stoner, Ch.Wankel *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 388 (wersja zmodyfikowana).

Zbliżony charakter ma powstały w podobnym czasie tzw. **model uniwersytetu Michigan**, opracowany pod kierunkiem R. Likerta, który analizował przywództwo w dwóch płaszczyznach: orientacji na ludzi i orientacji na zadania. Na podstawie badań Ohio i Michigan rozwinęły się – zapoczątkowane jeszcze pod koniec lat trzydziestych przez K. Lewina, R. White'a i R. L. Lippitta badaniami nad demokratycznym, autokratycznym i nieingerującym (liberalnym) stylem kierowania – typologie i siatki stylów przywództwa. Wśród nich duże znaczenie zyskały typologie systemów przywództwa R. Likerta, tj. systemów przywództwa eksploatującego, autorytarnego, konsultującego i uczestniczącego (zob. tabela 4.1); siatka zachowań kierowniczych opracowana przez R. R. Blake'a i J. S. Mounton oparta na dwuwymiarowych koncepcjach oddziaływania zorientowanego na ludzi i produkcję (zob. schemat 4.2) oraz ciągła skala zachowań przywódczych R. Tannenbauma

i W. H. Schmidta, gdzie przewodzenie analizowane było na osi wyznaczonej przez, z jednej strony, przywództwo zorientowane na szefa, z drugiej, zorientowane na podwładnych.

Schemat 4.2

Siatka kierownicza R. R. Blake'a i J. S. Mounton



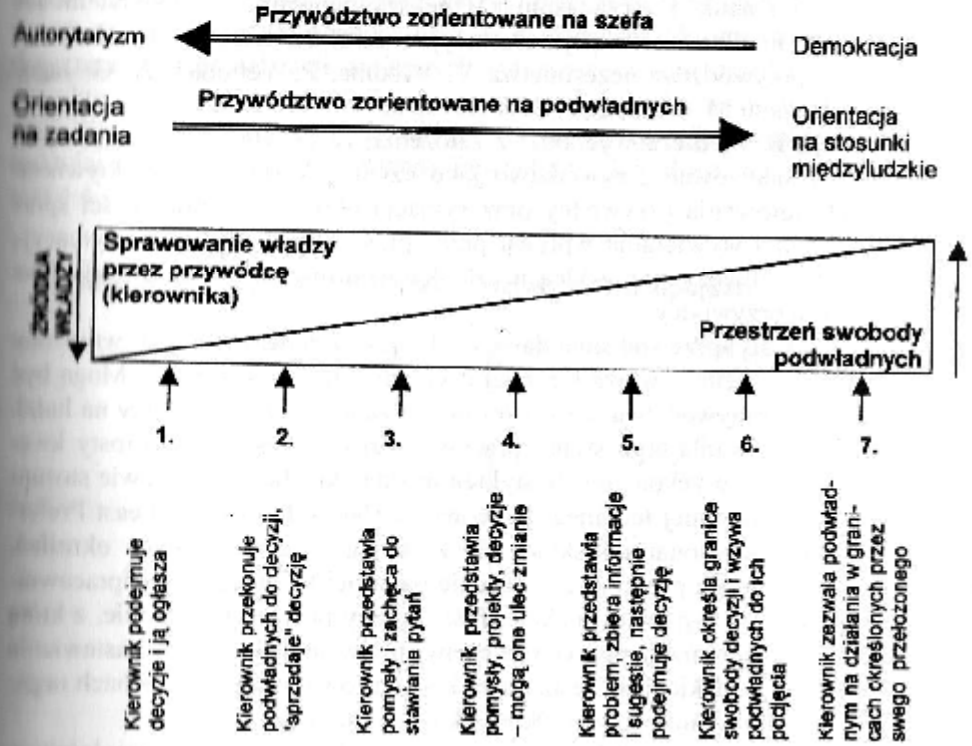
Źródło: S. P. Robbins *Zachowania w organizacjach*, wyd. cyt., s. 245, H. Steinmann, G. Schreyögg *Zarządzanie*, wyd. cyt., s. 420 (wersja zmodyfikowana).

Przywództwo analizowane było jako rezultat oddziaływania wielu czynników, w tym cech kierowników: ich przeszłości i doświadczeń, wiedzy, systemu wartości, osobistych skłonności, poczucia bezpieczeństwa i zaufania do podwładnych; cech podwładnych: poczucia niezależności, gotowości do podejmowania odpowiedzialności, identyfikacji z celami organizacji, wiedzy, doświadczenia, oczekiwań oraz cech sytuacji: typu organizacji, charakteru i treści zadań, presji czasu, uwarunkowań środowiskowych[55] (zob. schemat 4.3).

[55] Koncepcje behawioralne przywództwa omawiane są w wielu opracowaniach. Zob. np. S. P. Robbins *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 341–346, Ch. Stoner *Kierownie*, Warszawa 1992, s. 385–393; R. W. Griffin *Podstawy zarządzania*

Schemat 4.3.

Ciągła skala zachowań przywódczych R. Tannenbauma i W. R. Schmidta



Źródło: R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 503. E. Masłyk-Musiał *Społeczeństwo i organizacje*, wyd. cyt., s. 117 (wersja zmodyfikowana).

Zainteresowanie czynnikami kształtującymi style przywództwa zaowocowało **sytuacyjnymi teoriami przewodzenia**. Okazało się, że nie ma uniwersalnych zachowań przywódczych, że istotnym czynnikiem interweniującym są parametry konkretnych sytuacji społecznych, w których zjawiska przywództwa mają miejsce.

Poszczególne koncepcje sytuacyjne różnie precyzują kluczowe problemy, za których pomocą można dokonać uporządkowania czynników kształtujących kontekst społeczny określający charakter i mechanizmy krystalizowania się przywództwa. Proponują różne klucze do zrozumienia sytuacji przywódczej. Jest to o tyle niezbędne, że tak, jak istnieje nieograniczona liczba ludzkich typów osobowych i charakteryzujących je cech, jak również wiele może być zachowań przywódczych, tak też sytuacje społeczne, w których urzeczywistniane jest przywództwo, mogą być rozmaite.

C. TEORIE SYTUACYJNE

Wśród sytuacyjnych koncepcji przywództwa rozwijanych na gruncie socjologii organizacji i nauk o zarządzaniu największą popularność zdobyły: model przywództwa F. Fiedlera, koncepcje ewolucyjne m.in. P. Herseya i K. H. Blancharda, model przywództwa-uczestnictwa V. Vrooma, P. Yettona i A. G. Jago, teoria ścieżki do celu M. G. Evansa i R. J. House'a.

Koncepcja F. Fiedlera wychodzi z założenia, że decydującymi zmiennymi pozwalającymi analizować przywództwo jako czynnik kształtujący efektywność grupy są styl kierowania przywódcy oraz sytuacja określająca możliwości sprawowania kontroli i wywierania wpływu przez przywódcę. Zmiennymi sytuacyjnymi są stosunki między przywódcą a członkami grupy, struktura zadania oraz pozycja władcza przywódcy.

Podstawowy styl przewodzenia danej osoby jest, zdaniem Fiedlera, wrodzony i stosunkowo niezmienny; wiąże się z jej cechami osobowościowymi. Mogą być dwa główne style przywództwa: zorientowany na zadania i zorientowany na ludzi. W celu zidentyfikowania tego stylu opracowany został stosunkowo prosty kwestionariusz oparty na przekonaniu, że styl ten można określić na podstawie stosunku przywódcy do najmniej lubianego pracownika (NLW lub LPC – Least Preferred Coworker). Kwestionariusz składa się z 16 par przeciwstawnych określeń, którymi badani mają się posłużyć przy ocenie najmniej lubianego współpracownika, stosując przy tym 8-punktową skalę. Jeśli badany przypisywał osobie, z którą pracowało mu się najgorzej, pozytywne cechy, to świadczyło o jego nastawieniu na stosunki międzyludzkie, jeśli respondent koncentrował uwagę na cechach negatywnych, to świadczyć miało o jego ukierunkowaniu na zadania.

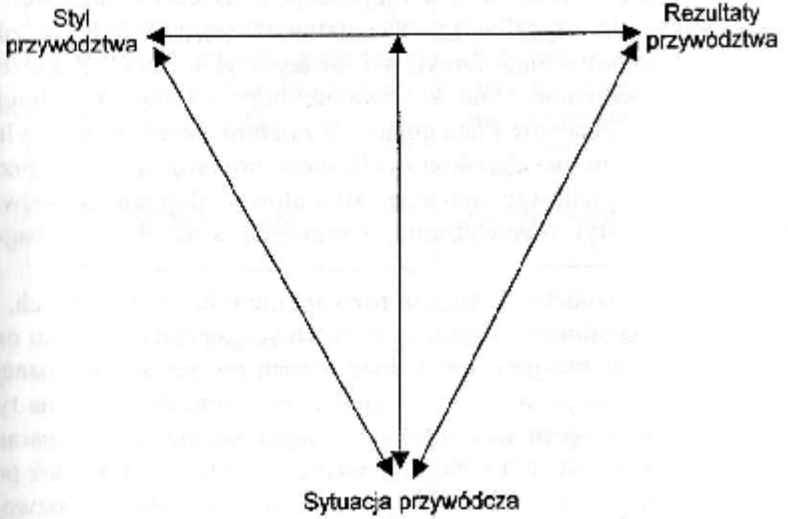
Podstawowy styl przywództwa był następnie konfrontowany z właściwościami sytuacji. Fiedler doszedł do wniosku, że korzystność sytuacji jest tym większa, im lepsze są stosunki przywódcy z podwładnymi mierzone wzajemnym zaufaniem, szacunkiem i sympatią; im bardziej ustrukturyzowane, tj. rutynowe, zrozumiałe, jednoznaczne i możliwe do wykonania poprzez odwołanie się do standardów i doświadczeń, są zadania, im silniejsza jest pozycja władcza przywódcy. Po przebadaniu ponad 1200 grup stwierdził także, iż przywódcy zorientowani na zadania są skuteczniejsi niż przywódcy zorientowani na ludzi, w sytuacjach dla nich bardzo korzystnych lub bardzo niekorzystnych. Z kolei przywódcy zorientowani na ludzi są skuteczniejsi w sytuacjach umiarkowanie korzystnych.

Sprzeczności pomiędzy podstawowym stylem przywódczym a sytuacją mogą być w różny sposób rozwiązywane. Dopasowanie przywódcy i sytuacji dokonuje się przede wszystkim poprzez zmianę sytuacji. Przywódca może modyfikować strukturalizację zadania oraz zwiększać swoją pozycję władczą, a także oddziaływać na stosunki z podwładnymi. Przy założeniu, że podstawowy styl przywództwa jest niezmienny, ta ostatnia możliwość może się okazać najtrudniejsza. Innym rozwiązaniem jest zmiana przywódcy na takiego, którego podstawowy styl przewodzenia jest bardziej adekwatny do sytuacji.

Model Fiedlera traktowany jest jako pierwszy konsekwentnie sytuacyjny sposób interpretacji przywództwa. Ma on jednak wiele wspólnego z teoriami cech, co widoczne jest przede wszystkim w założeniu o niezmienności podstawowego stylu przewodzenia. Był też przedmiotem krytyki wskazującej na jego niepotwierdzanie się w części badań empirycznych oraz na dyskusyjne założenia teoretyczne, m.in. dotyczące konceptualizacji zmiennych sytuacyjnych czy problemu wrodzonego charakteru a postrzegania i definiowania przez przywódcę swojego stylu kierowania[56]. Koncepcja Fiedlera zaliczana jest do grupy tzw. **koncepcji moderatora**, traktujących sytuację jako zmienną zewnętrzną. Ich ilustracją może być schemat 4.4.

Schemat 4.4.

Model relacji zmiennych przywództwa w koncepcjach moderatora



Źródło: Opracowanie własne, w nawiązaniu do propozycji zreferowanych w: H. Steinmann, G. Schreyögg *Zarządzanie*, wyd. cyt., s. 422–423. Por. też T. Lambert *Problemy zarządzania*, wyd. cyt., s. 143.

Koncepcja P. H. Herseya i K. H. Blancharda, podobnie jak model Fiedlera, jednym z głównych problemów czyni styl przywództwa. Próbuje jednak dowieść elastyczności stylu przewodzenia jako konsekwencji zmiennych warunków sytuacji. Koncepcję tę określa się jako **ewolucyjną**[57], gdyż kładzie ona nacisk na ewo-

[56] Por. np. H. Steinmann, G. Schreyögg *Zarządzanie*, wyd. cyt., s. 422–429. Najczęściej przywoływaną w literaturze pracą F. Fiedlera jest *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1967.

[57] Angielskie określenie tej teorii brzmi *situational theory*. Ponieważ całą grupę teorii sytuacyjnych (*contingency theories*) tłumaczy się w języku polskim jako teorie sytuacyjne, model Herseya i Blancharda w związku z akcentowaniem w nim ewolucyjnego charakteru przywództwa nazwano w polskim tłumaczeniu teorią ewolucyjną. Taka konwencja, zaproponowana przez A. Ehrlicha, autora tłumaczenia *Kierowania* J. A. F. Stonera i Ch. Wankela (zob. s. 398) nie jest przyjmowana przez wszystkich. Por. H. Steinmann, G. Schreyögg *Za-*

lucję przywództwa w zależności od dojrzałości podwładnych rozumianej jako dojrzałość funkcjonalna i psychologiczna. Dojrzałość funkcjonalna wiąże się z doświadczeniem, wiedzą i zdolnościami podwładnych, dojrzałość psychologiczna dotyczy sfery motywacji i ma związek z gotowością do ponoszenia odpowiedzialności, szacunkiem dla siebie, pragnieniem osiągnięć. Relacje pomiędzy przywódcą a podwładnymi przechodzą przez cztery fazy. W początkowej, gdy podwładni nabywają doświadczeń i uczą się organizacji, najwłaściwsze jest przewodzenie zorientowane na zadania, a brak dyrektyw wywołuje u nich niepokój i niepewność. W drugiej fazie styl powinien ewoluować w stronę orientacji na ludzi w miarę poznawania podwładnych i opanowywania przez nich organizacyjnych reguł gry. Trzecia faza charakteryzuje się rosnącą zdolnością podwładnych do radzenia sobie z odpowiedzialnością, zwiększa się znaczenie potrzeb osiągnięć, wzrastają umiejętności. Możliwa jest rezygnacja z dyrektyw na rzecz działań wspierających, poparcia i życzliwości. W ostatniej fazie podwładni są zdolni do kierowania sobą, nie potrzebują dyrektyw i szczególnych zachęt. Poszczególnym fazom towarzyszą odmienne style kierowania: odpowiednio styl dyrektywny, strukturyzujący, partycypacyjny i delegujący. Wzajemne dopasowanie stylu i sytuacji nie jest czymś stałym, ma charakter cyklicznego procesu, w którym przywódca może dynamicznie kształtować sytuację, stymulować dojrzałość podwładnych i modyfikować swój styl przewodzenia. Omawianą koncepcję ilustruje schemat 4.5.

Idea związku przywództwa z etapem rozwoju nie tylko podwładnych, lecz organizacji w ogóle, jest silnie rozwijana w różnych koncepcjach rozwoju organizacyjnego i zmiany organizacyjnej. Zwraca się w nich uwagę, że organizacje przechodzą różne etapy rozwoju, w których zmienia się zapotrzebowanie na typ przywództwa w zależności od rozmaicie interpretowanych szczegółowych parametrów. Analizowane są prawidłowości rozwoju pojedynczych organizacji, jak i populacji organizacyjnych. Szczególnie reprezentatywne są modele i analizy rozwoju i cykliczności życia organizacji R. E. Quinna i K. Camerona, W. H. Staehle'a, B. R. Scotta, A. Dowsa, G. L. Lippitta i W. H. Schmidta, F. J. Lydena, E. Greinera, czy odnoszące się do dynamiki populacji organizacyjnych koncepcje W. G. Bennisa[58]. Za swego rodzaju ważną teoretyczną przesłankę i inspirację tych koncepcji można uznać znaną weberowską interpretację rutynizacji charyzmy.

rządzanie, wyd. cyt., gdzie w polskim tłumaczeniu dokonanym pod kierownictwem i redakcją naukową L. Martana stosuje się nazwy „sytuacyjna teoria kierowania" (s. 427). W przywoływanej wcześniej pracy R. W. Griffina stosuje się zaś określenie „teoria cyklu życia". Źródłową pracą do omówień koncepcji są kolejne wydania P. Hersey, K. H. Blanchard *Management of Organisational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1977.

[58] Zob. np. M. Stefaniuk *Wybrane zagadnienia myśli organizatorskiej*, Lublin 2000; J. W. Gościński *Cyki życia organizacji*, Warszawa 1985; L. E. Greiner *Ewolucja i rewolucja w rosnących organizacjach*, (w:) P. F. Schlesinger, V. Sathe, L. A. Schlesinger, J. Kotter *Projektowanie organizacyjne*, Warszawa 1999; W. G. Bennis *Rozwój organizacji i lowy biurokracji* (w:) W. E. Scott Jr, L. L. Cummings *Zachowanie człowieka w organizacji*, Warszawa 1983, t. I. Zob. też rozdział 3 i znajdujące się w nim schematy.

Schemat 4.5.

Ewolucyjna koncepcja przywództwa



Źródło: J. A. F. Stoner, Ch. Wankel *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 399; H. Steinmann, G. Schreyögg *Zarządzanie*, wyd. cyt., s. 427(wersja zmodyfikowana).

W **modelu Greinera** zwraca się np. uwagę, że każdemu z wyróżnionych etapów rozwoju organizacyjnego, tj. wzrostu przez twórczość, wzrostu przez kierowanie, wzrostu przez delegowanie, wzrostu przez koordynację i wzrostu przez współpracę, towarzyszą określone mechanizmy władzy i przywództwa podlegające uniwersalnym zmianom, wymuszanym przez charakter rozwoju organizacyjnego i jego uwarunkowania. Zmiany te mają ewolucyjny charakter aż do wyczerpania możliwości rozwoju na danym etapie. Przejście do następnego wymaga już zmiany rewolucyjnej, w której centrum znajduje się władza i przywództwo. Poszczególnym etapom towarzyszą wieńczące je kryzysy. Odpowiednio: kryzys przywództwa, w którym dotychczasowe twórcze i indywidualistyczne przywództwo musi zostać zastąpione przez profesjonalne kierowanie; kryzys autonomii będący skutkiem nadmiernie dyrektywnego i krępującego inicjatywę podwładnych kierowania coraz bardziej złożoną i zróżnicowaną organizacją. Rewolucyjne rozwiązanie kry-

zysu autonomii dokonuje się poprzez delegowanie. Prowadzi ono jednak do utraty kontroli przez kierownictwo coraz bardziej rozwijającej się organizacji. Powstały kryzys kontroli rozwiązywany jest przez różnorodne mechanizmy biurokratycznej koordynacji. Kolejnym kryzysem okazuje się kryzys przywództwa biurokratycznego, a jego przełamanie dokonuje się poprzez rozwój współpracy i alternatywnych wobec hierarchiczno-biurokratycznych, mechanizmów integracji i regulacji zachowań organizacyjnych, rozwój elastycznych form zarządzania, kontrolę społeczną, a nie formalną, samodyscyplinę, innowacje, inicjatywę i rozwiązywanie problemów. Ten współczesny niejako etap rozwoju dojrzałych organizacji również zwieńczony zostanie kryzysem, którego kształtu nie można jeszcze w pełni przewidzieć. Zdaniem Greinera będzie on związany z psychicznym nasyceniem pracowników, z ich wyczerpaniem emocjonalnym i fizycznym intensywnością pracy zespołowej i presją sytuacji innowacyjnych.

Model Vrooma–Yettona–Jago (VYJ) koncentruje się na zależności stopnia partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji w zależności od sytuacji[59]. Ma on charakter normatywny, jego intencją jest sformułowanie reguł i zaleceń, jakich powinni przestrzegać przywódcy i kierownicy przy ustalaniu formy i zakresu uczestnictwa podwładnych w podejmowaniu decyzji w zależności od sytuacji. Wyróżnia się w nim pięć podstawowych wariantów stylu przywództwa: autokratyczny I, polegający na samodzielnym podejmowaniu decyzji przez kierownika; autokratyczny II, w którym poszukuje on dodatkowych informacji u podwładnych, może, ale nie musi informować ich o sytuacji, a decyzje podejmuje samodzielnie; konsultatywny I charakteryzujący się nadal samodzielnym podejmowaniem decyzji, ale poprzedzonym informacją o sytuacji i zaczerpnięciem opinii i informacji od współpracowników; konsultatywny II, przy którym przywódca omawia problem z grupą i dopiero potem podejmuje ostateczną decyzję; demokratyczny, w którym grupa dyskutuje problem i podejmuje decyzję. Poszczególne style układają się w continuum od czystej autokracji do totalnej partycypacji.

Kluczowymi zmiennymi sytuacyjnymi są m.in.: wymagania jakościowe i ich waga, istotność zaangażowania podwładnych w realizację decyzji, zakres informacji przywódcy, ustrukturalizowanie problemu, stosunek podwładnych do ewentualności autokratycznego podjęcia decyzji, stopień akceptacji celów organizacji, prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów na tle możliwych rozwiązań, zakres informacji podwładnych, czynnik czasu w sensie potrzeby rozwiązania samego problemu, jak i znaczenia dla przywódcy minimalizacji czasu potrzebnego na podjęcie decyzji, koszt partycypacji, znaczenie partycypacji do kształtowania umiejętności decyzyjnych i samodzielności podwładnych.

[59] Model ten i jego ewolucję charakteryzują prace: V. H. Vroom, Ph. H. Yetton *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973; V. H. Vroom, A. G. Jago *The New Leadership*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N. J. 1988. Oparte na ich podstawie charakterystyki koncepcji prezentują m.in. R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 510–512; H. Steinmann, G. Schreyögg *Zarządzanie*, wyd. cyt., s. 429–432; S. P. Robbins *Zachowania w organizacji*, wyd. cyt., s. 255–256.

Model VYJ w praktyce przyjmuje postać drzewa decyzyjnego, występuje też w wersji programu komputerowego. Był rozwijany i intensywnie weryfikowany empirycznie, spotykając się z pozytywnym rezonansem środowisk naukowych i ostrożnością menedżerów wynikającą z jego praktycznego skomplikowania. Na podstawie analiz opartych na modelu VYJ można formułować szereg zaleceń co do sposobu przewodzenia, m.in. takie, że w warunkach presji czasowej najsprawniejszy jest możliwie najbardziej autokratyczny styl kierowania, gdy natomiast czas nie jest tak istotny, przywódcy powinni ukierunkowywać się na współpracę i partycypację.

Koncepcja ścieżki do celu R. J. House'a i M. G. Evansa, nazywana także podejściem instrumentalnym do przywództwa, nawiązuje do motywacyjnej teorii oczekiwań oraz do wcześniej omówionego modelu uniwersytetu stanowego Ohio. Przywództwo jest w niej analizowane w odniesieniu do zachowań przywódczych, sytuacyjnych czynników środowiskowych, czynników sytuacyjnych dotyczących podwładnych oraz rezultatów mierzonych efektywnością oraz zadowoleniem. Zachowania przywódców są przez podwładnych oceniane na podstawie tego, na ile prowadzą one do zaspokojenia ich potrzeb i oczekiwań. Funkcją przywództwa jest zapewnienie podwładnym dostępności do pożądanych przez nich nagród oraz wskazanie sposobu ich osiągania. Przywództwo z punktu widzenia celów organizacji będzie skuteczne wtedy, gdy będzie postrzegane przez współpracowników jako tworzące prawdopodobieństwo osiągnięcia ich własnych celów.

Zachowania przywódcze mogą mieć charakter dyrektywny, wspierający, partycypacyjny i nastawiony na dokonania. Wśród sytuacyjnych czynników środowiskowych analizuje się strukturę zadania, system władzy formalnej, charakter grupy. Na właściwości środowiska podwładni nie mają znaczącego wpływu. Charakterystyka sytuacyjnych uwarunkowań dotyczących podwładnych koncentruje się wokół ich umiejscowienia poczucia kontroli, doświadczenia i postrzeganych uzdolnień. Zachowania przywódcy powinny być dopasowane do warunków sytuacji i ich zmian, muszą respektować cechy podwładnych i właściwości otoczenia. W rezultacie badań wykorzystujących teorię ścieżki do celu sformułowano kilka istotnych hipotez, m.in.[60]:

- W sytuacji niejednoznaczności zadań przywództwo dyrektywne prowadzi do wyższego stopnia zadowolenia podwładnych, niż gdy zdania są dobrze ustrukturalizowane; natomiast przywództwo wspierające prowadzi do większej efektywności i zadowolenia, jeśli struktura zadań jest mniej wyraźna.

[60] Por. m.in. S. P. Robbins *Zachowania w organizacji*, wyd. cyt., s. 252–255; R. W. Griffin *Podstawy...*, wyd. cyt., s. 507–509; H. Steinmann, G. Schreyögg *Zarządzanie*, wyd. cyt., s. 432–434; J. A. F. Stoner, Ch. Wankel *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 396–398. Wyjściowa koncepcja została przedstawiona w pracach: R. J. House *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*, „Administrative Science Quarterly", 1991, wrzesień, M. G. Evans *The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship*, „Organizational Behavior and Human Performance", 1970 maj.

- Pozytywnie korelują z przywództwem dyrektywnym pojawiające się wewnątrz grupy konflikty, a także zewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli podwładnych.
- Przywództwo dyrektywne będzie raczej zbędne, jeśli podwładni charakteryzują się znacznym doświadczeniem i umiejętnościami.
- Partycypacyjne przywództwo sprawdza się zwłaszcza wobec pracowników z wewnętrznie umiejscowionym poczuciem kontroli.
- Wysoki stopień formalizacji władzy, jej biurokratyzacja powodują oczekiwanie na ograniczanie kierowania dyrektywnego i potrzebę zachowań wspierających przywódcy.
- Jeśli grupa daje jej uczestnikom poczucie wsparcia i zadowolenie, to nie będą oni szukali wsparcia u przywódcy, w odwrotnej sytuacji zapotrzebowanie na przywództwo i jego działania wspierające wzrasta.

Koncepcje sytuacyjne są – jak się wydaje – kluczowymi modelami wyjaśniania procesu krystalizowania się i uwarunkowań przywództwa podejmowanych przez nauki zajmujące się problemami organizacji i zarządzania. Mają też niekiedy zasadnicze znaczenie heurystyczne dla interpretacji przywództwa politycznego. Próby przezwyciężenia modeli sytuacyjnych, takie jak powrót do analizy przywództwa charyzmatycznego, teoria przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego czy substytutów przywództwa, a także kulturowa koncepcja przywództwa są raczej rozwinięciem idei sytuacyjnej niż jej alternatywą. W gruncie rzeczy one również wychodzą z założenia, iż o przywództwie decyduje jego kontekst społeczny, tak czy inaczej rozumiane i konceptualizowane uwarunkowania sytuacyjne. Przywództwo jest w nich funkcją sytuacji, która tylko częściowo poddaje się manipulacji i określa niejako z góry mechanizmy, kształt i styl i możliwości przywództwa. Osobiste parametry przywódców, ich sposób sprawowania władzy, zdolność do kreacji zjawisk są w tych koncepcjach zależne głównie od społecznego usytuowania zjawiska, od środowiska społecznego, w którym ono zachodzi.

Na marginesie warto zauważyć, że myślenie o przywództwie w kategoriach sytuacyjnych znacznie trudniej przychodzi w polityce niż w organizacji. Analizy przywództwa organizacyjnego przy wykorzystaniu określonego podejścia sytuacyjnego stały się w zasadzie obowiązującym standardem. Tymczasem w odniesieniu do sfery polityki dominują niekiedy nadal wyjaśnienia metafizyczne. Bardzo dobrze to widać na przykładzie prób analizowania systemów władzy i przywództwa w realnym socjalizmie. Jawią się one jako rezultat zdarzeń czysto politycznych czy wręcz personalnych, jako skutek działania agentury czy stacjonowania obcych wojsk. Tymczasem, gdyby pójść zgodnie z logiką podejścia sytuacyjnego i jego kulturowo-ustrojowych rozwinięć, trzeba byłoby zadać sobie pytanie o obiektywne komponenty szeroko rozumianej sytuacji, które zadecydowały o zapotrzebowaniu społecznym na określony system władzy i przywództwa oraz artykulacji interesów społecznych, o strukturalno-funkcjonalne przesłanki systemu politycznego realnego socjalizmu, czy realnego socjalizmu w ogóle. Koncepcje próbujące wtłoczyć kształt tego systemu w mocno ideologicznie skonfigurowane ramy modelu totalitarnego są nacechowane takim właśnie mitycznym myśleniem, nie dostrzegającym sytuacyjnego przewrotu w refleksji nad władzą i przywództwem[61].

D. IDEE PRZYWÓDZTWA TRANSFORMACYJNEGO I CHARYZMATYCZNEGO

Wyróżnienie **przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego** pochodzi od J. MacGregora Burnsa, chociaż w literaturze z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu przywoływani są także inni autorzy nawiązują do tych idei lub prowadzący zbliżone rozważania związane z przywództwem charyzmatycznym[62]. Przywództwo transakcyjne polega na wymianie wartości ekonomicznych, politycznych czy psychologicznych pomiędzy przywódcą a podwładnymi. Przywództwo transakcyjne określa rolę i zadania podwładnych w działaniach organizacji mających na celu zaspokojenie potrzeb i interesów ich własnych oraz organizacji. Relacja przywództwa jest swego rodzaju kontraktem, który zawierany jest przez strony ze świadomością zasobów i możliwości partnera. Cele stron są splecione ze sobą w procesie wymiany, ich realizacja wynika i jest przez ten proces określona. Wymiana zakreśla granice kontraktu. W konsekwencji relacja przywództwa nie wykracza poza te granice. Nic trwałego nie łączy jej uczestników, mogą się ono rozejść na warunkach kontraktu definiującego cele wymiany.

Przywództwo transformacyjne ma inny charakter. Jak pisze w przywoływanej publikacji J. MacGregor Burns, mamy z nim do czynienia, gdy „przywódcy i ich zwolennicy wchodzą we wzajemne związki, które wnoszą ich na wyższy poziom motywacji i moralności. Ich cele, wprawdzie na początku powiązane, ale oddzielne, pokrywają się ze sobą. Podstawy władzy funkcjonują teraz nie jako wzajemnie równoważące się, lecz wspomagające wspólny cel"[63].

Przywództwo transformacyjne wykracza więc poza zastane oczekiwania, wiąże się z wprowadzeniem do relacji władzy szczególnych elementów, wśród których wymienić można poczucie misji, wiary w sens tej misji, szczególne zaangażowanie przywódcy i podwładnych w jej realizację, wykraczanie poza interes partykularny, cząstkowy, na rzecz interesu całości. Przywództwo transformacyjne związane jest ze zmianą społeczną i organizacyjną, jest interpretowane jako zdolność do przeprowadzania całościowo rozumianej, głębokiej zmiany organizacyj-

---

[61] Por. na temat alternatywnych wobec totalitarnego modeli interpretacji realnego socjalizmu m.in. L. Cohen, J. Shapiro *Kierunki badań nad systemem komunistycznym*, R. Wesson *System komunistyczny – kierunki zmian;* T. H. Rigby *Polityka w społeczeństwie monoorganizacyjnym;* K. Jowitt *Podejście organizacyjne w badaniach kultury politycznej w systemach marksistowsko-leninowskich* oraz inne prace z tego zakresu zamieszczone w zbiorze *Władza i polityka*, wyd. cyt., zob. też S. Ehrlich *Oblicza pluralizmów*, Warszawa 1985, zwłaszcza rozdział 9.1.

[62] Por. J. MacGregor Burns *Władza przywódcza*, wyd. cyt.; zob. też np. R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 515–516; J. A. F. Stoner, CH. Wankel *Kierowanie*, wyd. cyt., s. 402–403.

nej. Podstawowym wymiarem roli przywódczej jest bycie siłą motoryczną, agentem zmiany. Tak rozumiane przywództwo oznacza animację procesu zbiorowego uczenia się i definiowania znaczeń i sensów. Niezależnie w jakiej sferze przywództwo się realizuje i jakich problemów dotyka, przywództwo transformacyjne koncentruje się przede wszystkim na procesach komunikacji społecznej, wiąże się z wiedzą i informacją, jej gromadzeniem, analizą, syntezą i interpretacją. Wskazuje się też na związek tak rozumianego przywództwa z charakterem celów grupy, organizacji czy szerzej, systemu społecznego, w którym przywództwo występuje. Transformacyjne przywództwo związane jest z sytuacją, w której przed systemem stoją cele wyższego rzędu, określane niekiedy jako cele transcedentne. Na poparcie tych hipotez przywołuje się przykłady wybijających się przywódców gospodarczych i politycznych, których rezultatem działania były rewolucyjne zmiany i skuteczne stawienie czoła kluczowym wyzwaniom.

Można więc zauważyć, że koncepcja przywództwa transformacyjnego zawiera dwa istotne aspekty, odrębnie niekiedy rozwijane w rozmaitych interpretacjach. Jednym z nich jest zwrócenie uwagi na istotne znaczenie osobowości przywódczych. W tym względzie można mówić o pewnym powrocie koncepcji przywództwa charyzmatycznego i koncentracji uwagi na cechach przywódczych oraz podkreślaniu szczególnej roli wybitnych jednostek. Jest też jednak drugi, jak się wydaje nie mniej istotny, aspekt modelu przywództwa transformacyjnego. Odnosi się on do specyfiki sytuacji wywołujących zapotrzebowanie na ten typ przywództwa. Niejako w normalnych, ciągłych, przewidywalnych sytuacjach zapotrzebowanie na przywództwo transformacyjne i charyzmatyczne jest mniejsze niż w sytuacjach nieciągłości, kryzysów i jakościowych wyzwań zmuszających do redefinicji więzi społecznej integrującej dane systemy, grupy i organizacje.

E. KULTUROWE KONCEPCJE PRZYWÓDZTWA

Jako kolejny etap ewolucji koncepcji wyjaśniających proces krystalizacji przywództwa można wymienić **kulturowe koncepcje przywództwa**[64]. Teoria kulturowa zrodziła się przede wszystkim jako narzędzie wyjaśniania przywództwa politycznego, choć podobne koncepcje rozwijane są też w badaniach organizacji. Zwraca ona uwagę na złudność przekonania wielu dotychczasowych koncepcji, iż przywództwo jest przyczyną zdarzeń, siłą sprawczą procesów społecznych. Wskazuje, że takie stanowisko prowadzi w konsekwencji do apoteozowania siły władzy, wypreparowuje rozważania o niej z elementów ocen moralnych i aksjologicznych. Kluczową sprawą jest umiejętność odróżnienia przywództwa, które doprowadziło do zmian na lepsze, od tego, które przyniosło ludziom klęski i cierpienia. Przywództwo nie może być tożsame z jego skutkami, jeśli sprowadzić je wyłącznie do techniki władzy.

Teoria kulturowa przyjmuje, że przywództwo jest funkcją ustroju i kultury społeczeństwa. Poszczególne rodzaje przywództwa wyjaśniane są w związku z ty-

[64] Zob. A. Wildavsky *Kulturowa teoria przywództwa*, wyd. cyt.

pami ustrojów i cechami kultur. Takie ujęcie prezentuje **A. Wildavsky**. Wyróżnia on dziewięć podstawowych typów kultur politycznych wyodrębnionych na podstawie takich kryteriów, jak siła grupy i wielość reguł odzwierciedlających charakterystyczny dla poszczególnych ustrojów styl kierowania sprzecznościami: hierarchiczny kolektywizm, równościowy solidaryzm, rynkowy indywidualizm, fatalistyczny autorytaryzm, demokrację społeczną, amerykański indywidualizm interpretowany jako system, w którym równość szans prowadzi do równości osiągnięć, kapitalizm państwowy, totalitaryzm i izolacjonizm. W konsekwencji dochodzi do wniosku, że w ustrojach fatalistycznych dominuje przywództwo despotyczne, w ustrojach hierarchicznych przywództwo autokratyczne, w równościowych i solidarystycznych m.in. charyzmatyczne, w rynkowych z kolei przywódcy są jak meteory – przywództwo jest nietrwałe i doraźnie związane z konkretnymi zadaniami, ograniczone i nieciągłe. Podkreśla, iż kluczowe znaczenie ma kontekst kulturowy przywództwa decydujący o społecznym na nie zapotrzebowaniu i w konsekwencji rozstrzygający o cechach osobowych skutecznych liderów. Koncepcja Wildavsky'ego, choć bezpośrednio odnosząca się do przywództwa politycznego rozumianego makrostrukturalnie, może być też dogodnym schematem interpretacji przywództwa organizacyjnego na innych poziomach zorganizowania społecznego.

Typologię kultur i stylów przywództwa wynikającą z tej koncepcji przedstawia schemat 4.6.

Kulturowe analizy przywództwa są też obecne w badaniach organizacji. Można w uproszczeniu wyodrębnić trzy podstawowe spojrzenia na kulturę w organizacjach i w konsekwencji na **kulturowe interpretowanie przywództwa organizacyjnego**[65].

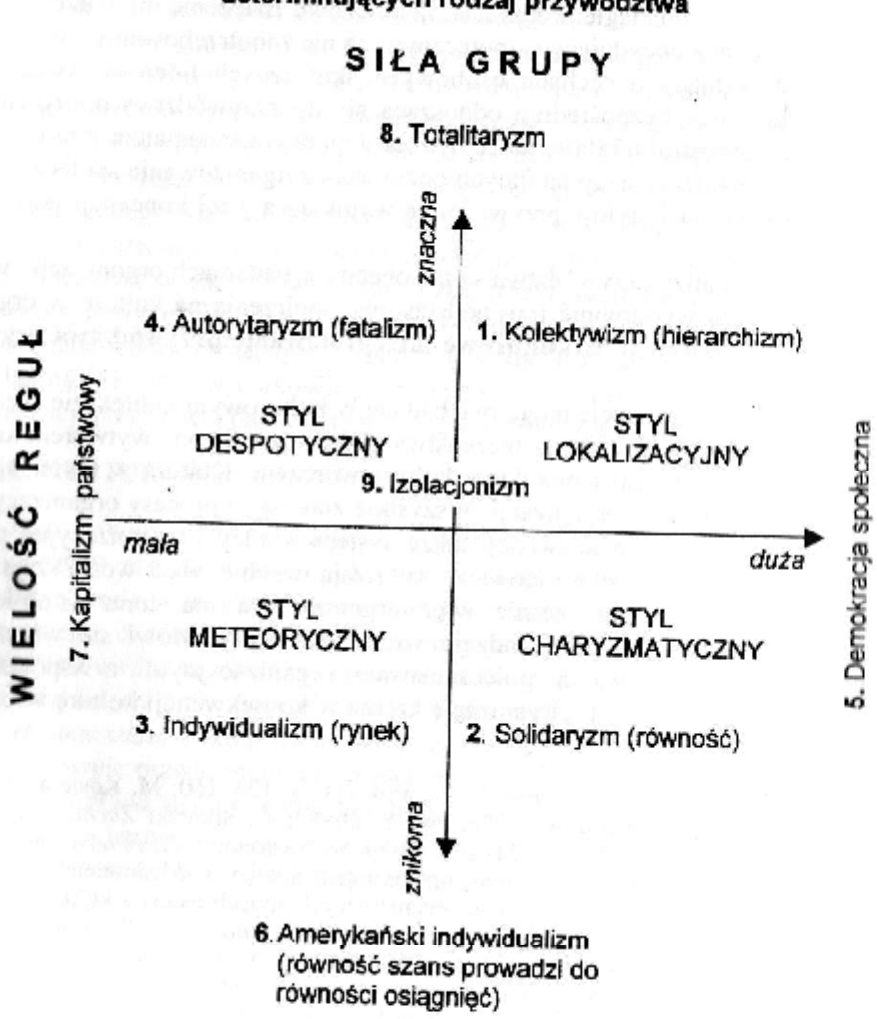
Po pierwsze, organizacje mogą być badane w kulturowym kontekście szerszej narodowej kultury czy kultury społeczeństwa globalnego. Są one wytworem kultury i jednocześnie ważnym czynnikiem kulturotwórczym. Kultura w takim ujęciu jest elementem otoczenia organizacji. Wszystkie zjawiska i procesy organizacyjne, organizacyjna więź, w konsekwencji także system władzy i organizacyjne przywództwo, są kulturowo zdeterminowane, zawierają w sobie właściwości szerszego układu kulturowego. Jednocześnie więź organizacyjna ma coraz istotniejszy wpływ na wszystkie pozostałe rodzaje więzi społecznej. Mówi się wręcz, że współczesne społeczeństwa są społeczeństwami organizacyjnymi, a współczesny świat – światem organizacji. Organizacje kreują w konsekwencji kulturę w ogóle,

[65] Por. G. Morgan *Obrazy organizacji*, wyd. cyt., s. 125–160; M. Kostera *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996, zwł. s. 60–82; C. Sikorski *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 1999, s. 231–272. Problemy związane z przywództwem w różnych kulturach organizacyjnych są m.in. przedmiotem analizy i składnikiem niektórych podstawowych procesów wartościowania, organizujących sposób badania kultur w opartej na rozległych międzynarodowych badaniach empirycznych pracy Ch. Hampden-Turner, A. Trompenaars *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Warszawa 1998. Kluczową pracą, całościowo podejmującą problematykę kultur organizacyjnych, jest traktująca dystans władzy jako jeden z podstawowych parametrów analizy kultur książka G. Hofstedego *Kultury i organizacje. Zaprogra-*

przywództwo organizacyjne, jego kształt i wartości mają istotny wpływ na wszystkie inne rodzaje przywództwa. Istotna jest zwłaszcza rola organizacji gospodarczych i całej organizacji procesów gospodarowania. Na kształt społeczeństw przemysłowych w decydującym stopniu wpłynął właśnie przemysł i model produkcji fabrycznej wraz z charakterystycznym dla niego klasycznym modelem przywództwa i kierowania. Zależność odwrotna też jest wyraźnie dostrzegalna, choćby w postaci współczesnych problemów organizacji globalnych działających w środowisku wielokulturowym, absorbujących różne wzory kultury i systemy wartości.

Schemat 4.6.

Typy kultur politycznych i organizacyjnych, determinujących rodzaj przywództwa



Źródło: Na podstawie A. Wildavsky *Kulturowa teoria przywództwa*, wyd. cyt., s. 279–280.

Po drugie, kultura organizacyjna może być ujmowana jako aspekt, atrybut, funkcja czy podsystem systemu organizacyjnego. Staje się ona wtedy uwarunkowaniem zewnętrznym niejako wobec przywództwa i systemu władzy w organizacji. Kultura jest wtedy jednym z sytuacyjnych korelatów przywództwa. W behawioralnych analizach organizacji silnie obecnych przede wszystkim w naukach o zarządzaniu taki sposób postrzegania relacji kultury i przywództwa organizacyjnego zdaje się dominować.

Po trzecie wreszcie, sama organizacja może być traktowana jako kultura, która staje się wtedy tzw. rdzenną metaforą organizacji. Takie podejście jest charakterystyczne przede wszystkim dla nurtu poznawczego, który traktuje organizację jako strukturę wiedzy i przedsięwzięcie poznawcze, dla nurtów symbolistycznych, definiujących istotę organizacji w jako systemu znaczeń i symboli oraz dla orientacji strukturalnej i psychodynamicznej, dla której zewnętrzne przejawy kultury są rezultatem niewidocznych, nieświadomych i podświadomych zjawisk kryjących się pod powłoką tego, co deklarowane i obserwowalne. Przywództwo w tych ujęciach będzie niejako wewnętrznym problemem i aspektem kultury organizacji, ważnym składnikiem kulturowej tożsamości systemu społecznego.

Przywództwo w kontekście tożsamości organizacji ujmuje grupa francuskich badaczy posługujących się nazwą Strategor. Zwracają oni uwagę, że pojęcie kultury bywa często interpretowane w sposób sugerujący możliwość stosunkowo swobodnego manipulowania nią przez władzę organizacyjną, która jawi się jako coś od kultury odrębnego. Takiego stylu analizy dopatrują się, w nasyconych podejściem behawioralnym i pragmatycznym, badaniach organizacji z punktu widzenia zarządzania, reprezentowanych przez znaczną część autorów anglosaskich, których zasługą jest skądinąd wprowadzenie kultury do języka organizacji. Opowiadają się w konsekwencji za pojęciem tożsamości organizacji, którego jednym ze znaczeń jest kultura. Obejmuje ono szerszą treść, w tym problemy władzy, działań aktorów organizacyjnych i ich życia psychicznego oraz wyobraźni. Zauważają przy tym, że władza i wyobraźnia są często tabu badań nad tożsamością organizacji, zwłaszcza organizacji gospodarczych[66].

W rezultacie zasadniczym problemem każdej organizacji, i szerzej, każdego systemu społecznego jest proces konstruowania i rekonstruowania jego tożsamości, zarządzanie tożsamością. Proces ten jest ważnym wyznacznikiem istoty polityki organizacyjnej, którą Strategor analizuje w czworościanie zależności strategii, struktury, decyzji i tożsamości organizacji. Jej rezultatem są określone strategie systemu, których intencją jest jego przetrwanie i rozwój. Proces ustalania i realizacji strategii ma charakter polityczny i inkrementalny, przebiega poprzez ewolucję i rewolucję strategiczną, jest determinowany konstytuującymi system społeczny koalicjami interesów społecznych ukształtowanych i kreowanych zarówno w jego wnętrzu, jak i otoczeniu, ich grą, którą - moim zdaniem - można opisać w kategoriach szeroko rozumianego procesu artykulacji, czy harmonizacji[67].

[66] Zob. Strategor *Zarządzanie firmą*, wyd. cyt., s. 564–568 i 541–563.

[67] Interpretację polityki jako artykulacji interesów szerzej przedstawiam w tekście *Polityka jako artykulacja interesów*, (w:) B. Kaczmarek (red.) *Metafory polityki*, Warszawa

Na polityczny charakter tego procesu zwraca uwagę wielu badaczy, stąd m.in. używanie przez niektórych z nich kategorii polityki organizacji, zamiast zbyt wąskiego i technicznego określenia zarządzanie strategiczne.

Przywództwo organizacyjne jest – w ujęciu Strategora - obok m.in. historycznego zakorzenienia, określania kodu wartości, ustalania reguł gry i identyfikowania wyzwań oraz utożsamiania się z wierzeniami, jednym z kluczowych problemów ogniskowania się tożsamości systemów społecznych i jej zmian.

F. KONCEPCJE SUBSTYTUTÓW PRZYWÓDZTWA

Ostatnią grupa hipotez dotyczących krystalizowania się i uwarunkowań przywództwa są **koncepcje substytutów przywództwa**. Identyfikują one sytuacje, w których przywództwo okazuje się zbędne. Ma to miejsce wówczas, gdy cechy organizacji i jej uczestników neutralizują zapotrzebowanie na przywódczą formę władzy. Takie obumieranie przywództwa wiąże się niekiedy z procesami krystalizowania się nowego typu organizacji przyszłości, które kierunkowo scharakteryzowane zostały wcześniej. Wysoki poziom kwalifikacji, wiedzy, umiejętności i motywacji uczestników organizacji czy, szerzej, systemów społecznych redukują zainteresowanie przywództwem. Podobnie rutynowy charakter działań, przewidywalność rozwoju wydarzeń, dobre ustrukturalizowanie zadań i celów, poziom identyfikacji z organizacją i jej celami substytuuje przywództwo. Zbliżone konsekwencje ma sytuacja, w której zadania mają ambitny charakter i mogą być źródłem satysfakcji i samorealizacji. Procedury organizacyjne, w tym o charakterze formalnym, wartości, symbole, wierzenia, klarowne reguły gry, w tym dotyczące mechanizmów nagradzania i karania także minimalizują społeczne zapotrzebowanie na przywództwo[68].

IV.5. POLITYCZNY CHARAKTER PRZYWÓDZTWA ORGANIZACYJNEGO. PRZYWÓDZTWO ORGANIZACYJNE A PRZYWÓDZTWO POLITYCZNE

Przegląd koncepcji istoty przywództwa i mechanizmów jego krystalizowania się i uwarunkowań pozwala stwierdzić dużą zbieżność i wzajemną interferencję modeli teoretycznych stosowanych w analizie przywództwa politycznego i organizacyjnego. Zarówno w obszarze nauk politycznych i socjologii polityki, jak i socjologii organizacji i nauk o organizacji i zarządzaniu wykorzystywane są podobne

2000 oraz – w odniesieniu do procesu ustalania i realizacji strategii przetrwania organizacji – w rozdziale 5 niniejszego opracowania. Konsekwencje utożsamiania problemu polityki z problemem władzy sygnalizuje zaś tekst *Kilka uwag w sprawie interpretacji polityki*, (w:) *Pokolenia. Kultura. Polityka. Księga Jubileuszowa na sześćdziesięciolecie Profesora Bronisława Gołębiowskiego*, Warszawa 1999.

[68] Por. np. R. W. Griffin *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 514–515, E. E. Lawler III *Substytuty hierarchii*, (w:) P. F. Schlesinger, V. Sathe, L. A. Schlesinger, J. Kotter *Projektowanie organizacyjne*, wyd. cyt.

schematy heurystyczne i wyrażające je teorie przywództwa. Można znaleźć znaczne pokrewieństwo pomiędzy koncepcjami Great Man History a badaniami nad wybitnymi jednostkami czy koncepcjami uniwersalnych cech przywódczych oraz behawioralnymi ujęciami przywództwa. Podobnie teoria ducha czasu (*Zeitgeist Theory*) ma wiele wspólnego z różnymi wersjami koncepcji sytuacyjnych. Kulturowe wyjaśnianie przywództwa czy koncepcja przywództwa transformacyjnego są bezpośrednio obecne zarówno w refleksji politologicznej i socjopolitycznej, jak i socjoorganizacyjnej oraz nauk o zarządzaniu.

Warto przy tym zwrócić uwagę na szczególny **kierunek ewolucji** wyjaśnień przywództwa. Przebiegał on od mitycznych, sakralnych i fantastycznych interpretacji, których nie omawiano w tym rozdziale, poprzez skupianie się na charyzmatycznych właściwościach fenomenu przywództwa i koncepcje uniwersalnych cech przywódczych oraz interpretowanie przywództwa jako sposobu zachowania, do koncepcji uwzględniających wielość czynników kształtujących przywództwo w jego społecznym kontekście, co charakteryzuje teorie sytuacyjne, by wreszcie dojść do ujęć kulturowych, próbujących syntetyzować poprzednie modele przy wykorzystaniu wielostronnego paradygmatu kultury jako mechanizmu integrującego spojrzenie na przywództwo.

Tendencja ta przechodziła niejako kolejno poprzez analizę różnych poziomów zorganizowania rzeczywistości społecznej. Jeśli abstrahować od interpretacji czysto metafizycznych, to wyraźnie widać ewolucję zainteresowań od problematyki personalnej i mikrostrukturalnej, gdzie przywództwo wyjaśniane jest przede wszystkim psychologicznie i sytuuje się jako zagadnienie leżące w obszarze aktywności jednostek i małych grup społecznych, po coraz mocniejszy nacisk na aspekt organizacyjny i sformalizowane grupy społeczne wypełniające przestrzeń mezostrukturalną, po konstatacje o makrostrukturalnym uwikłaniu przywództwa, czego wyrazem jest przekonanie o jego kulturowym podłożu i charakterze.

Obserwacja ta jest czymś więcej niż potwierdzeniem, że przywództwo występuje po prostu na różnych poziomach zorganizowania rzeczywistości społecznej. Jest to fakt oczywisty i towarzyszy temu w naturalny sposób zainteresowanie określonych nauk wyspecjalizowanych w badaniu określonych poziomów i obszarów życia społecznego. Jej sens polega na tym, że wyjaśnianie nawet mikrostrukturalnie jedynie z pozoru usytuowanego przywództwa wymaga rozpoznania jego kontekstu mezo- i makrostrukturalnego. Podobnie przywództwo analizowane z historycznej perspektywy, realizowane w obszarze aktywności wielkich grup społecznych nie da się sprowadzić jedynie do ślepych wyroków historii i obiektywnych prawidłowości, choć ich znaczenia, rozstrzygającego w ostatniej instancji o charakterze przywództwa np. politycznego, nie można bagatelizować. Takie przywództwo ma również kilka warstw: bezpośrednio przejawia się i realizuje w stosunkach międzyludzkich, w małych grupach społecznych, gdzie właściwości osobowości ludzi, ich motywacje, potrzeby i zachowania są jakby pierwszym wymiarem przywództwa, jedynie pierwszą odsłoną przywódczego dramatu. Dzieje się to jednak w szerszym kontekście organizacyjnym, zinstytucjonalizowanym, który wyznacza głębsze parametry i uwarunkowania sytuacji przywódczej. Wreszcie tak

rozumiana sytuacja jest określona przez jej strukturalne i kulturowe podłoże, bez znajomości którego i samej sytuacji oraz zachowań przywódczych zrozumieć nie sposób. Wydaje się więc, że badanie przywództwa musi mieć tak jak samo zjawisko zintegrowany charakter odzwierciedlający jego **wieloaspektowość i wielowarstwową strukturę** oraz funkcjonalne znaczenie jako szczególnej postaci władzy w systemach społecznych.

Warto zwrócić uwagę, że taka filozofia podejścia do przywództwa nie jest niczym nowym. Z pewnością można ją odnaleźć w części wielu różnych koncepcji przywództwa, zwłaszcza inspirowanych sytuacyjnym i kulturowym modelem jego wyjaśnień, niezależnie od oczywistych różnic konceptualnych, strukturalnych i pojęciowych. Szczególne miejsce jednak w badaniach przywództwa, wbrew lokalnej polskiej modzie niektórych środowisk, przypisać należy marksowskiej i niektórych nurtów marksistowskiej i postmarksistowskiej tradycji analizy przywództwa. Wielu jej elementów można dopatrzyć się także w koncepcjach deklaratywnie i faktycznie odległych od tych tradycji.

Marksowskie ujęcia przywództwa, obecne w takich choćby sztandarowych pracach, jak *Osiemnasty Brumaire'a Ludwika Bonaparte*, *Wojna chłopska w Niemczech*, *Walki klasowe we Francji od 1848 do 1850 Wojna domowa we Francji* i wprowadzenie do niej autorstwa F. Engelsa, charakterystyki politycznej roli jednostki dokonane przez G. Plechanowa w dziele *O roli jednostki w historii* i A. Gramsciego w *Nowoczesnym księciu*[69] zawierają wiele elementów nie odbiegających od nowoczesnych, współczesnych analiz przywództwa, rozpatrując je wielowarstwowo w szerszym kontekście strukturalnych sprzeczności i historycznej tradycji. Szczególne znaczenie ma – jak sądzę – dostrzeganie głębokich przesłanek władzy i przywództwa, związanych ze strukturalnymi sprzecznościami systemów społecznych, ich poziomem rozwoju społeczno-ekonomicznego i historycznego, determinującymi sprzeczności pomiędzy klasami i wielkimi grupami społecznymi oraz odzwierciedlanymi w konfliktach interesów społecznych. Gdyby nawiązać do języka współczesnych analiz, koncepcje inspirowane marksizmem zwracają uwagę na **ukrytą strukturę sytuacji**, na jej strukturę głęboką, którą nie jest łatwo dostrzec przez pryzmat samych zachowań społecznych i deklaracje uczestników gry społecznej. Dopiero zrozumienie tożsamości systemów, ich ustroju, swego rodzaju zaprogramowania czy kodu genetycznego oraz zapisanych w nim interesów konstytuujących charakter więzi społecznej pozwala pełniej określić rzeczywiste ramy, w których rozgrywa się przywództwo. Sytuacja przywódcza zaś nie jest tylko przestrzenią możliwości i szans oraz polem wolności. Jest także przestrzenią konieczności i swego rodzaju psychicznym więzieniem, w którym znajdują się zarówno przywódcy, jak ich podwładni[70].

[69] K. Marks *Osiemnasty Brumaire'a Ludwika Bonaparte*, *Dzieła wybrane*, t. I; *Walki klasowe we Francji od 1848 do 1850*, Dzieła wybrane, t. I, *Wojna domowa we Francji*; A. Gramsci *Nowoczesny książę* (w:) *Pisma wybrane*, t. I, Warszawa 1961; G. Plechanow *O roli jednostki w historii*, Warszawa 1947; H. Mehring *O materializmie historycznym*, Warszawa 1950. Marksistowską interpretację podmiotowości politycznej człowieka zawiera praca M. Karwata *Człowiek polityczny*, Warszawa 1989. Zob. też:; M. Karwat *Podmiotowość polityczna wielkich grup społecznych, organizacji politycznych i jednostek. Model eksplanacyjny*, (w:) K. Opałek (red.) *Elementy teorii polityki*, Warszawa 1989; M. Karwat *Przewrotna dialektyka podmiotowości i figurantwa*, Państwo i Kultura Polityczna, 1997, t. 1. Zob. także T. M. Jaroszewski *Osobowość i wspólnota*, Warszawa 1970; A. Jasińska-Kania *Ideał człowieka*, (w:) J. Szacki (red.) *Idea społeczeństwa komunistycznego w pracach klasyków marksizmu*, Warszawa 1977.

Na relacje między przywództwem politycznym i organizacyjnym można także spojrzeć z innego punktu widzenia. Jak już wcześniej wspomniano świat współczesny jest światem organizacji. Polityka dzieje się w organizacyjnych formach. Można powiedzieć, że **polityka ma organizacyjny charakter**. Nie tylko w sensie działania organizacyjnych podmiotów politycznych rozumianych jako wyspecjalizowane w aktywności makropolitycznej struktury organizacyjne i instytucje, choć jest to ważna sfera aktywności politycznej. Również w znaczeniu szerszym, w tym sensie, że na ostateczne podmioty polityki, takie jak klasy, wielkie grupy społeczne, narody, można spojrzeć jako na systemy społeczne o różnym zaawansowaniu więzi organizacyjnej. Prawidłowości rządzące przywództwem organizacyjnym odnoszą się w konsekwencji do sfery przywództwa politycznego nie tylko jako schematy heurystyczne, ale i bezpośrednio. Dotyczy to zwłaszcza wielkich organizacji o globalnej skali działania, których ekonomiczny i polityczny potencjał jest realnie większy niż większości państw współczesnego świata.

Z drugiej strony **każda organizacja jest także strukturą polityczną**, co można rozumieć na kilka sposobów. Po pierwsze, jest uczestnikiem makrosystemu społecznego i obiektywnie partycypuje w określaniu jego więzi, tożsamości, ma mniejsze lub większe znaczenie dla jego istnienia i rozwoju, uczestniczy wreszcie w grze i artykulacji społecznych interesów wewnątrz makrosystemu społecznego, jest mniej lub bardziej eufunkcjonalnie związana z jego porządkiem wewnętrznym, ustrojem instytucjonalizującym charakterystyczne dla danego systemu sprzeczności i konflikty społeczne. Po drugie, każdy system społeczny, każda szeroko rozumiana organizacja uczestniczy w relacjach z innymi podmiotami kooperując bądź konkurując o deficytowe z natury zasoby społeczne. Po trzecie wreszcie, w każdej organizacji odbywa się wewnętrzny przetarg o zasoby niezbędne do zaspokojenia potrzeb różnych jej części i podsystemów, wewnętrzny proces artykulacji interesów, którego rezultatem są tak czy inaczej zdefiniowane interesy całości, wyrastająca z nich strategia przetrwania organizacji, korzystna w różnym stopniu dla różnych segmentów organizacji.

Niewątpliwie jednym z podstawowych instrumentów tak zarysowanej polityki każdej organizacji jest władza i jej przywódcza postać. W tym sensie **polityczny charakter ma również przywództwo organizacyjne**. Na fakt ten zwraca uwagę

[70] Na temat interpretacji organizacji jako psychicznego więzienia, jako formy ruchu o którego dynamice decydują sprzeczności, organizacji jako narzędzia dominacji i jako systemu politycznego zob. zwłaszcza G. Morgan *Obrazy organizacji*, wyd. cyt. Problem głębokiej struktury zjawisk także społecznych analizowany jest m.in. pod wpływem rezultatów badań współczesnej fizyki kwantowej nad porządkiem wynikającym z chaosu. Zob. zawierającą wiele bezpośrednich i pośrednich odniesień do życia społecznego pracę D. Bohma *Ukryty porządek*, Warszawa 1988.

spora grupa autorów, o różnej, jak się wydaje, prowienienc ji teoretyczno-światopoglądowej.

P. Drucker zwraca np. uwagę, że nowoczesne państwo, jakie wyłoniło się – jego zdaniem – z inflacji i wojen religijnych XVI wieku, opierało się na założeniu istnienia w społeczeństwie tylko jednej politycznej instytucji, jaką był centralny rząd, tylko on posiadał polityczną legitymację. Tymczasem realia w drugiej połowie XX wieku zmieniły się całkowicie. Społeczeństwo stało się społeczeństwem instytucji wyręczających państwo z odpowiedzialności za rozwiązywanie wielu kluczowych problemów społecznych. Instytucje te stały się stopniowo nośnikami celów społecznych, wartości i efektywności. Nie mogą już odwoływać się do partykularnych uzasadnień swojego bytu w postaci swojej dziedziny działalności i wąsko rozumianych, precyzyjnych celów i zadań. Muszą się odwoływać do swojej szerszej roli społecznej, do swojej klienteli, która przestała być dla nich problemem i ograniczeniem, a stała się elementem konstytuującym ich siłę i sens istnienia. W konsekwencji instytucje nabierają politycznego charakteru.

Zmienia się też sens aktywności menedżerów. Jak pisze P. Drucker, „nowy menedżer, czy to w jakimś biznesie, w szpitalu czy uniwersytecie, osiągnie skuteczność wtedy, gdy przestanie widzieć siebie – być widzianym – w roli przedstawiciela jakiegoś »specjalnego interesu«. Na arenie politycznej, zatłoczonej przez »krzyżowców« różnych świętych spraw, musi stanąć jako reprezentant wspólnego dobra, jako rzecznik »woli ogółu«. Nie może już dalej polegać na tym, że proces polityczny będzie siłą integrującą; musi sam stać się czynnikiem integrującym"[71]. Trudno ocenić na ile menedżer może wyzwolić się obiektywnie z pęt spoglądania na świat przez pryzmat swojego biznesu i stać się siłą polityczną substytuującą tradycyjny proces polityczny. Niewątpliwie jest tak, że musi on uwzględniać zmianę charakteru tradycyjnych form politycznej artykulacji i konieczność swojej w niej uczestnictwa, także w interesie przez siebie zarządzanego biznesu. Sfera polityki poszerza się, a role polityczne nie są przypisane jedynie instytucjom, którym tradycyjnie tę właściwość przypisujemy. Drucker podaje zresztą przykłady politycznej roli mniej lub bardziej sformalizowanych gremiów reprezentujących wielkie korporacje, kręgi finansowe czy naukowe.

Odmienne nieco spojrzenie odnaleźć można w wypowiedzi innego guru amerykańskiego zarządzania P. Senge. Pisze on tak „kiedy zacząłem swoją pracę nad doktoratem, nie byłem zainteresowany zarządzaniem biznesem. Uważałem, że rozwiązań Wielkich Problemów trzeba szukać w sektorze publicznym. (...) Stopniowo zacząłem zdawać sobie sprawę, dlaczego w otwartym społeczeństwie to właśnie biznes jest miejscem innowacji. Bez względu na to, jaki wpływ na biznes może mieć myślenie o przeszłości, biznes ma swobodę eksperymentowania, której brak w sektorze publicznym... Biznes ma również bardzo jasne i obiektywne kryteria sukcesu, co pozwala lepiej oceniać wyniki eksperymentów"[72].

[71] Zob. P. Drucker *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Warszawa, Kraków 1995, s. 207–208, 218–219.

[72] P. Senge *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, wyd. cyt., s. 27.

Przytaczam te charakterystyczne opinie nie tyle podzielając w pełni zawartą w nich treść, co raczej jako ciekawą ilustrację tezy o swoistej dyslokacji polityki w stosunku do wyobrażeń na ten temat, ogniskujących społeczne zainteresowanie niekoniecznie tam, gdzie polityka i polityczne przywództwo rzeczywiście się znajdują.

Z kolei myśl, iż **organizacje z natury rzeczy są systemami politycznymi**, może być poparta interesującą konstatacją innego autora. A. Jay pisze tak oto: „Nie wiem, czy kiedykolwiek zostanie wynaleziona możliwa do obrony ekonomiczna teoria przedsiębiorstwa. Być może nie ma to znaczenia; sądzę bowiem, że istnieje możliwa do obrony polityczna teoria przedsiębiorstwa. Ta nowa sztuka zarządzania jest bowiem w istocie jedynie kontynuacją starej sztuki rządzenia, a gdy się bada teorię zarządzania równolegle do politologii, opisy sytuacyjne zarządzania zaś równolegle do historii polityki, dostrzega się, że to są dwie bardzo zbliżone gałęzie tej samej dziedziny. Każda z nich ułatwia wyjaśnienie drugiej"[73].

Pomiędzy przywództwem politycznym a przywództwem organizacyjnym są jednak także **różnice**. To, że społeczne przestrzenie polityki i organizacji przenikają się wzajemnie, że polityka ma aspekt organizacyjny, rozumiany jako jej przesłanka, kontekst, funkcja lub atrybut, że organizacje mają aspekt polityczny, że istota i mechanizmy przywództwa organizacyjnego i politycznego w odniesieniu do sfery makrostrukturalnej życia społecznego są podobne, że rośnie znaczenie organizacji w polityce, a procesy zarządzania i samo funkcjonowanie organizacji ma coraz bardziej polityczny charakter, nie wyczerpuje jeszcze problemu.

Z analizy polityki interpretowanej przede wszystkim jako sfera artykulacji czy harmonizacji sprzecznych i konfliktowych interesów istotnych dla funkcjonowania systemów społecznych, ich przetrwania i rozwoju, dokonywanej z perspektywy organizacyjnej, wynika **szczególne znaczenie koordynacyjnej roli przywództwa**. Jeśli najogólniejszy sens pojęcia organizacji i istotę tego zjawiska sprecyzować wykorzystując lapidarne określenie T. Kotarbińskiego, mówiące, że organizacje to takie całości, których elementy współprzyczyniają się do ich powodzenia i dodać za M. Bielskim, iż są to całości, które również współprzyczyniają się do powodzenia części[74], to kluczową funkcją władzy organizacyjnej i jej przywódczej postaci jest zapewnianie owego współprzyczyniania się. Podstawową odpowiedzialnością przywództwa jest więc odpowiedzialność za całość i dopiero w granicach tej odpowiedzialności gwarantowanie interesów partykularnych, mimo zdefiniowania więzi całości zawsze w sposób preferujący partykularne ustrojowe interesy tych części, które ze względu na swe usytuowanie społeczno-ekonomiczne reprezentują podstawowy dla danego systemu sposób wytwarzania i reprodukowania warunków życia społecznego. Przywództwo w takim ujęciu ma więc podstawowe **kryteria efektywności**. Nie są nimi same rezultaty walki o władzę czy trwałość

[73] A. Jay *Machiavelli i zarządzanie. Autorytet i władza w przedsiębiorstwie*, Warszawa 1996, s. 15.

[74] Zob. T. Kotarbiński *Traktat o dobrej robocie*, Wrocław, Warszawa, Kraków,

przywództwa, ale stopień zaspokojenia potrzeb i interesów systemu organizacyjnego i jego składników. Przywództwo odpowiada więc za wyzwolenie potencjału systemu, jego zdolności do uzyskania synergii, efektu organizacyjnego, zależnego także od stopnia twórczego, kreatywnego i innowacyjnego charakteru przywództwa. Inaczej rzecz ujmując, przywództwo odpowiada za uzyskiwanie pozytywnego efektu pracy skooperowanej. Można powiedzieć, że przywództwo w tym rozumieniu powinno mieć przedsiębiorczy charakter, w sensie nadawanym temu określeniu w naukach o zarządzaniu. Przywództwo odpowiada więc za organizację życia społecznego.

Z kolei, jeśli spojrzeć na przywództwo, w tym przywództwo organizacyjne z perspektywy politycznej, dostrzeżemy także w tym zjawisku **rezultat dominacji**, mniejsze lub większe zniewolenie, wyraz partykularyzmów, rezultat i gwarancję określonego sposobu zawłaszczania owoców cudzej pracy; podporządkowanie wynikające z instytucjonalizacji przez przywództwo sprzeczności i konfliktów społecznych, powstających na tle stale towarzyszącemu ludzkiej działalności deficytowi szeroko rozumianych zasobów. Przywódcza rola polega wtedy przede wszystkim na godzeniu, łączeniu i dzieleniu, hierarchizowaniu i podporządkowywaniu interesów jednych wobec innych, ma bardziej manipulacyjny charakter, musi prowadzić do mobilizacji i uzyskiwania poparcia społecznego i legitymacji danego systemu, jest czynnikiem petryfikującym kształt struktury społecznej i jej instytucjonalnego odzwierciedlenia. Przywództwo w konsekwencji wiąże się więc ze zdolnością systemu do artykulacji społecznych interesów.

O ile pierwsza interpretacja podkreśla funkcje przywództwa w zakresie produkcji, wytwarzania zasobów, kreowania wartości, o tyle druga wiąże się przede wszystkim z ich reprodukcją i dystrybucją. O ile pierwsza interpretacja podkreśla, że władza i przywództwo może być czynnikiem „organizotwórczym", o tyle druga obnaża fakt, że władza i przywództwo może też dezorganizować życie społeczne i być barierą przetrwania i rozwoju systemów społecznych i organizacji. O ile pierwszy sposób postrzegania władzy i przywództwa akcentuje działanie na rzecz dobra wspólnego, o tyle drugi demistyfikuje tę kategorię jako konkretno-historyczną i posiadającą strukturę związaną z partykularnie określoną treścią tego dobra.

Można więc mówić o swoistej **dwoistości istoty przywództwa** będącej konsekwencją jego istnienia na przecięciu niejako dwóch społecznych przestrzeni i określających je paradygmatów: polityki, nie zredukowanej jedynie do problemu władzy oraz paradygmatu organizacji. W konsekwencji widać więc pewien dodatkowy sens obserwacji zasygnalizowanych we wcześniej przytaczanych opiniach. Politycznej sferze życia społecznego towarzyszy współcześnie swego rodzaju **deficyt organizacji** i wynikającego stąd etosu służby społecznej i odpowiedzialności za całość, z drugiej zaś – strony życiu organizacji towarzyszy często **fałszywe przekonanie o ich apolityczności**, maskujące ich związek ze sprzecznościami i konfliktami społecznych interesów oraz legitymizujące różne formy dominacji i wyzysku.

Jednocześnie mamy do czynienia z **przenikaniem się przywództwa** politycznego i organizacyjnego w sensie nakładania się nawzajem na siebie grup społecznych urzeczywistniających przywództwo. Liderzy polityczni i organizacyjni wchodzą w skład elity politycznej czy warstwy zarządzającej społeczeństwa, są elementem mechanizmu panowania politycznego i ekonomicznego struktur społecznych określających charakter więzi makrosystemu społecznego. Łączy te grupy często bardzo podobny styl życia, poziom zamożności, wykształcenie, inne atrybuty położenia społecznego, podatność na izolację społeczną i oligarchizację wreszcie znaczne podobieństwo interesów wynikających z usytuowania społecznego związanego z wypełnianiem funkcji kierowniczych w różnych obszarach życia społecznego i związaną z tym tendencją do autonomizacji własnych partykularnych interesów[75]. Także drogi karier przywódczych w polityce i organizacjach, w tym gospodarczych, często nakładają się na siebie, politykami zostają menedżerowie i organizacyjni liderzy, politycy zaś niejednokrotnie stają się menedżerami i liderami organizacji społecznych i gospodarczych.

Jeżeli potraktować politykę ściśle, tzn. odnieść ją do makrostrukturalnej sfery życia społecznego, organizacje zaś rozumieć rzeczowo w sensie prakseologicznym i odnieść je przede wszystkim do poziomu mikro- i mezostrukturalnego, traktując je jako celowe grupy społeczne, to **różnice między przywództwem politycznym i organizacyjnym** charakteryzują m.in. następujące zjawiska:

- Władza i przywództwo polityczne ogniskuje się istotnie na władzy państwowej wiążącej się z monopolem na legalne stosowanie przemocy i przymusu fizycznego. Potencjalne środki, które ma do dyspozycji przywództwo polityczne, jeśli łączy się ono i ma znaczący wpływ na funkcjonowanie państwa, są więc, jeśli chodzi o ich strukturę i proporcje, znacznie bardziej kategoryczne i dotkliwe społecznie. W dyspozycji przywództwa politycznego znajduje się możliwość rozstrzygania o ludzkim życiu. Organizacje nie będące składnikiem struktury organizacji państwowej mogą korzystać z przemocy w znacznie bardziej ograniczonym stopniu.
- Przywództwo polityczne może w szerszym stopniu niż inne rodzaje przywództwa wykorzystywać prawo jako środek władzy i mechanizm regulacji stosunków społecznych. Zakres tej możliwości jest różny w różnych systemach społeczno-kulturowych, nie tylko w sensie historycznym, ale także współcześnie. W systemach prawa stanowionego takie możliwości są większe, gdyż polityka kreuje prawo bezpośrednio. W systemie prawa zwyczajowego polityka i przywództwo jest bardziej prawnie ograniczone i sytuacja politycznego przywództwa niewiele

[75] Problem autonomizowania się interesów warstwy zarządzającej w różnych systemach społeczno-ekonomicznych i ich roli w dynamice systemowej jest od dawna przedmiotem zainteresowań socjologicznych. Zob. np. J. Burnham *Rewolucja menedżerska*, Paryż 1958; M. Dżilas *Nowa klasa. Analiza systemu komunistycznego*, Nowy Jork 1958. W odniesieniu do systemu realnego socjalizmu pisałem o tym w swoim czasie w: *Spór o możliwość zbudowania socjalizmu w jednym kraju (argumenty Trockiego, Stalina i ujęcie leninowskie)*, Warszawa 1998, a także *Rozpad realnego socjalizmu a interesy warstwy zarządzającej*, „Dziś", 1991, nr 2.

różni się od pozycji przywództwa organizacyjnego. Jest zresztą charakterystyczne, że państwa, których system prawny bardziej ogranicza i reglamentuje stanowienie prawa przez politykę, przynajmniej bezpośrednio, poprzez instytucje państwowej legislacji, radziły sobie z problemami rozwoju i cywilizacyjnymi wyzwaniami lepiej niż te, które opierały się na systemie prawa stanowionego. Ilustracją tej widocznej od kilku stuleci tendencji może być rozwój imperium kolonialnego Wielkiej Brytanii i jej rola w rewolucji przemysłowej oraz dzisiejsza supermocarstwowa pozycja Stanów Zjednoczonych. Tam, gdzie władza została pobawiona monopolu na regulację i integrację społeczną, zdolność systemów społecznych do przetrwania, rozwoju i konkurencji z innymi systemami okazała się większa.

- Stopień złożoności i współzależności życia społecznego w ogóle jest znacznie większy, niż na poziomie organizacyjnym. Stąd zdolność przywództwa do artykułowania rzeczywistych potrzeb i interesów społecznych jest znacznie bardziej ograniczona, choćby percepcyjnie i poznawczo. Kryteria skuteczności są nieprecyzyjne a efekty często możliwe do identyfikacji dopiero z długiej perspektywy historycznej. Sfera organizacyjna ma bardziej wyraziste kryteria i charakteryzuje się mniejszą generalnie złożonością współzależności. W konsekwencji odpowiedzialność za rezultaty jest na poziomie organizacyjnym łatwiejsza do ustalenia i wyegzekwowania.
- Cele przywództwa politycznego są również bardzo złożone i zmienne, niekiedy trudno mówić o trwałych celach, w sytuacji płynności politycznych koalicji konstytuujących dane przywództwo. O ile na poziomie organizacyjnym da się skonstruować w wielu przypadkach hierarchie celów, ich logicznie powiązane drzewo lub przynajmniej wiązkę, to cele na poziomie makro mają bardziej pluralistyczny charakter.
- W określonych warunkach historycznych przywództwo polityczne może wiązać się z koncentracją władzy w skali nie do zrealizowania na poziomie organizacyjnym. Konsekwencje takiej koncentracji na ogół wcześniej czy później pociągały za sobą olbrzymie koszty ekonomiczne, społeczne i moralne. Jednocześnie jednak taki stopień koncentracji umożliwiał wysiłek społeczny prowadzący do urzeczywistniania takich potrzeb i interesów społecznych, których w inny sposób zrealizować by się nie dało. Dotyczy to zwłaszcza wyzwań związanych z zapóźnieniem cywilizacyjnym i warunkami środowiska przyrodniczego, a także z prowadzeniem wojny. W wielu przypadkach efektywne procesy modernizacji ekonomicznej, społecznej i kulturowej nie byłyby możliwe bez koncentracji władzy i silnego, nawet autokratycznego przywództwa. Podobnie, niektóre cywilizacje nie miałyby szans rozwoju, gdyby nie koncentracja i siła władzy. Jakościowe zmiany społeczne, rewolucyjne przekształcenia wymagały w historii w sposób konieczny koncentracji władzy i często przemocy, przynajmniej w skali umożliwiającej dyfuzyjną i ewolucyjną reakcję łańcuchową[76]. Podobny mechanizm, choć w mniejszej

[76] Kłania się w tym miejscu nie tylko marksowska analiza rozwoju formacji społeczno-ekonomicznych i leninowska koncepcja rewolucji, ale także choćby teoria cywilizacji hydraulicznej K. Wittfogla, teorie modernizacji i koncepcje analizy uwarunkowań procesów demokratycznych transformacji. Zob. np. P. Chmielewski *Teoria państwa Karla Wittfogla*, „Colloquia Communia", 1987, nr 6; D. E. Apter *Some Conceptual Approaches to the Study of Modernization*, Englewood Cliffs, N. J. 1968; J. Baszkiewicz *Wolność, równość, własność. Rewolucje burżuazyjne*, Warszawa 1981; S. P. Huntington *Trzecia fala demokratyzacji*, Warszawa 1995.

relatywnie skali, towarzyszy koncentracji władzy przywódczej w organizacjach znajdujących się w sytuacji zagrożenia, nieciągłości i konieczności przeprowadzenia rewolucyjnych zmian i transformacji. Wzrasta wtedy zapotrzebowanie na silne, charyzmatyczne, transformacyjne przywództwo.

- Przywództwo polityczne, choć jego zapleczem są tak naprawdę struktury władzy biurokratycznej nie tak bardzo się różniące od biurokracji organizacyjnej, wymaga w państwach demokratycznych większych umiejętności komunikacji społecznej, kreowania swojego wizerunku medialnego, wpływania na opinię publiczną i kształtowania jej sądów i oczekiwań. Jak się wydaje, prowadzi to często do rozerwania tradycyjnie łączonych przez przywództwo ról wymagających kompetencji merytorycznych, analitycznych i syntetycznych oraz kierowniczych i etycznych, od ról związanych z odgrywaniem publicznej roli na publicznej scenie. Przywództwo organizacyjne charakteryzuje się większym stopieniem tych ról, niekiedy możliwe jest też daleko idące substytuowanie ról komunikacyjnych kompetencjami profesjonalnymi i kierowniczymi lub pozycją wynikającą z zajmowanego miejsca w formalnej i nieformalnej hierarchii biurokratycznej. Sytuacja przywództwa politycznego realizowanego we współczesnych demokratycznych warunkach jest odmienna. Sprawność medialna i aktorskie talenty mogą skutecznie substytuować słabości profesjonalne, etyczne i rzeczywiste umiejętności reżyserowania i scenariuszowania wydarzeń.
- Przywództwo na poziomie organizacyjnym wymaga większej koncentracji na synergistycznych i kooperacyjnych aspektach życia społecznego, przywództwo polityczne – jak już wcześniej wspomniano – wymaga stałego zabiegania o społeczne poparcie, radzenia sobie z opozycją polityczną i dysydentami we własnych szeregach. Jest bardziej zorientowane na podtrzymanie struktury władzy i własności, niż na cele i produktywność społeczną.

Władzę i przywództwo organizacyjne można charakteryzować i opisywać w wielu wymiarach. Razem stanowią one swoisty paradygmat badawczy problemu władzy odzwierciedlający podstawowe modele myślowe stosowane w poznaniu władzy, główne pytania, które zadajemy sobie wówczas, gdy władze uczynimy przedmiotem badań. Cześć z nich, jak rozumienie istoty władzy i przywództwa jako postaci władzy społecznej, władzy w sensie ogólnym, wzajemnych relacji władzy i jej przywódczej formy, istoty przywództwa czy mechanizmów jego krystalizacji omówiono w poprzednich podrozdziałach. Wiele jest jednak jeszcze zagadnień, które, warto poruszyć choćby syntetycznie. Szczególne znaczenie, jak się wydaje, mają następujące:

- przesłanki, źródła i legitymacja władzy i przywództwa organizacyjnego,
- służebność władzy wobec interesów,
- koszty i bariery władzy i przywództwa.

IV.6. PRZESŁANKI WŁADZY ORGANIZACYJNEJ. WŁASNOŚĆ JAKO PRZESŁANKA WŁADZY

Przesłanki i źródła władzy nie są tożsame z jej legitymizacją. Przesłanki władzy wiążą się przede wszystkim z obiektywnym kontekstem sytuacyjnym, w którym zachodzi zjawisko władzy i przywództwa. Przesłankami danego systemu władzy organizacyjnej będą więc ogólne sprzeczności związane ze sposobem istnienia organizacji w jej środowisku. Wśród kluczowych przesłanek władzy można m.in. wymienić:

- charakter makrosystemu, w którym organizacja funkcjonuje, jego ustrój społeczno-ekonomiczny i polityczny;
- poziom rozwoju społeczno-ekonomicznego, cywilizacyjnego i politycznego społeczeństwa określający z jednej strony charakter zasobów, które organizacja ma do dyspozycji, z drugiej możliwości pozyskania i wykorzystania zasobów;
- funkcje organizacji wobec makrosystemu społecznego, stopień jej eufunkcjonalności lub dysfunkcjonalności wobec określonego ładu społecznego konstytuującego więź makrosystemu;
- charakter kultury społeczeństwa w wymiarze ponadnarodowym, narodowym i lokalnym, który determinuje dominujące typy kultur organizacyjnych, w tym wzory przywództwa i władzy, uległości wobec władzy, parametry dystansu władzy, główne systemy wartości społecznych, dominujące ideologie, symbole, wierzenia i rytuały społeczne, nierzadko podświadomie odzwierciedlające się w kulturze organizacji i tych jej segmentach i poziomach, które mogą mieć wpływ na wyobrażenia o władzy i ich zobiektywizowanie w instytucjach społecznych;
- sprzeczności pomiędzy organizacją a makrosystemem, innymi organizacjami i podstawowe wewnętrzne sprzeczności organizacji determinujące granice przestrzeni społecznej organizacji, jej zdolności do istnienia i rozwoju, w tym strukturalno-funkcjonalne sprzeczności, na których podstawie powstają konflikty organizacji w środowisku i wewnętrzne konflikty organizacyjne;
- obiektywne uwikłanie organizacji w procesy artykulacji interesów społecznych, ich sprzeczności i konflikty;
- zjawiska i procesy związane z prawidłowościami rozwoju populacji i ekosystemów organizacyjnych, związane np. z określonymi historycznie, ekonomicznie i społecznie technologiami organizacyjnymi czy określonymi potrzebami społecznymi, które wykreowały dany typ organizacji, ich populacje i ekosystemy.

Przesłanki władzy można porównać do „przyrodniczych" niejako warunków określających wyjściowe możliwości przetrwania i rozwoju organizacji. Tak jak gleba, klimat, dostępność wody itp. determinują w „ostatniej instancji" możliwości rozwojowe organizmów, tak przesłanki władzy określają granice przestrzeni możliwości, konieczności i niezbędnych funkcji władzy i przywództwa organizacyjnego, determinując kształt systemu władzy i przywództwa oraz podstawowe ich

konstrukcyjne parametry. Wyjaśnianie i zrozumienie mechanizmów władzy w organizacjach wymaga sięgnięcia do głębokiej, na ogół trudno rozpoznawalnej struktury zjawisk i procesów społecznych, z których potrzeba władzy organizacyjnej wyrasta. Penetracja przesłanek władzy jest więc swego rodzaju „trzecim dnem" władzy i przywództwa. Często rzeczywiste przesłanki danej władzy daje się odsłonić dopiero ze znacznej perspektywy czasowej, kiedy widoczne są podstawowe następstwa, rezultaty funkcjonowania określonego systemu władzy i przywództwa. Wiele analiz nie tylko organizacji, ale życia społecznego w ogóle nie sięga tak głęboko. Można zauważyć, że analizowanie przesłanek władzy, tak jak je tu rozumiemy, jest przede wszystkim charakterystyczne dla koncepcji kulturowych, psychoanalitycznych, strukturalno-funkcjonalnych i konfliktowych ujęć systemowych, teorii dialektycznych, w tym koncepcji marksistowskich i postmarksistowskich. Każda z nich będzie zresztą odmiennie definiować czynniki mające odgrywać role przesłanek władzy i przywództwa, o czym zresztą można się było przekonać śledząc ewolucję koncepcji przywództwa.

Kluczową przesłanką władzy organizacyjnej, ogniskującą w sobie podstawowe dla systemu sprzeczności o charakterze strukturalno-funkcjonalnym, są **stosunki własnościowe**. Znaczenie własności jako podstawy stosunków społecznych podkreślane jest wielu koncepcjach, nie tylko w marksizmie. Teza, że własność rodzi władzę, powszechnie przyjęła się także w języku potocznym. Badacze własności jako pierwszego teoretyka, który uznał, iż rozwój polityczny nie tyle jest problemem rozdziału władzy, ile kwestią rozdziału własności, wymieniają współczesnego Hobbesowi Jamesa Harringtona i jego pochodzącą z 1656 roku pracę *Oceana*. Podstawowa jego teza polegała na stwierdzeniu, że ten, kto sprawuje kontrolę nad majątkiem (ziemią), kontroluje też politykę, gdyż władza polityczna opiera się na potędze militarnej, a ta wymaga finansowania. Władza polityczna jest ubocznym produktem gospodarki, a ściślej rozdziału własności między państwem a ludnością. Hipotezy na temat roli własności w życiu społecznym obecne są zresztą w ludzkiej myśli co najmniej od czasów antycznych, poglądy w tej sprawie wprost lub pośrednio wypowiadali najwięksi myśliciele m.in. Platon, a także Arystoteles, który podkreślał rolę własności dla stabilności ładu społecznego i politycznego i optował za uznaniem własności jako atrybutu ogniska domowego, a nie wspólnoty czy państwa. Problem własności odgrywał istotną rolę w koncepcjach stoików i sformułowanej przez nich zasadzie prawa naturalnego, analizowany był i kodyfikowany w starożytnym Rzymie, wielokroć przewijał się w myśli chrześcijaństwa, tradycji żydowskiej, był obecny w teologicznych dysputach średniowiecza, w myśli renesansu i oświecenia, nabierając szczególnego znaczenia wraz z rewolucją przemysłową i rozwojem kapitalizmu[77].

[77] Przegląd koncepcji rozumienia własności jako idei i instytucji zawarty jest m.in. w R. Pipes *Własność a wolność*, Warszawa 2000. Autor nawiązuje do tez Harringtona m.in. na s. 59–62, zob. także S. Kozyr-Kowalski *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, Poznań 1999. Do koncepcji J. Harringtona wielokrotnie nawiązuje również T. Żyro *Boża plantacja. Historia utopii amerykańskiej*, Warszawa 1994.

Własność jest różnie rozumiana w poszczególnych szkołach naukowych i dziedzinach wiedzy. Stosunkowo powszechnie **odróżnia się własność w sensie prawnym od własności w sensie ekonomicznym, czy socjoekonomicznym** lub – mówiąc inaczej – między prawnymi a gospodarczymi prawami własności[78]. Rozróżnienie to wyrasta z przekonania, że rzeczywiste stosunki własności jedynie częściowo odzwierciedlają się w normach prawnych, że zarówno faktyczny właściciel, jak i przedmiot własności mogą być mistyfikowany w danym systemie prawnym, prawna postać własności jest co najwyżej jakąś formą odzwierciedlenia rzeczywistych stosunków własnościowych. Także pobieżna, potoczna obserwacja rzeczywistości nasuwa przypuszczenie, że prawny wyraz własności nie jest wystarczającym źródłem wiedzy na temat jej realnej treści, a często może wprowadzać w błąd, o czym łatwo może się przekonać każdy początkujący giełdowy inwestor, który wchodząc w sensie prawnym w posiadanie akcji giełdowej spółki chciałby swoje dobre samopoczucie jako właściciela przekształcić w możliwość osiągania z faktu posiadania akcji realnych korzyści i wywierania właścicielskiego wpływu na organizację gospodarczą, której akcje nabył. Powszechne doświadczenie właścicielskie tego rodzaju mogła zdobyć większość polskiego społeczeństwa przy okazji Programu Narodowych Funduszy Inwestycyjnych.

Rozróżnienie własności w sensie prawnym i w sensie socjologiczno-ekonomicznym nie wyczerpuje jednak problemu rozumienia własności, a tak naprawdę go dopiero rozpoczyna. Spory wokół interpretacji własności są jednymi z podstawowych w nauce, zarówno ze względu na złożoną treść samego zjawiska, jak i na jego rolę w życiu społecznym, co owocuje zażartością dyskusji i silnie ideologicznym jej klimatem.

W poszukiwaniu istoty własności na płaszczyźnie socjologicznej i ekonomicznej da się zaobserwować dwa wyraźne nurty analiz. W jednym własność kojarzona będzie z realną kontrolą, dysponowaniem, władaniem, posiadaniem, używaniem, czerpaniem korzyści, możliwością nadużywania, rozporządzaniem, które to określenia są rozwinięciami i uszczegółowieniami dysponowania i kontroli, wiążą stosunki własności z aktem woli i w konsekwencji ich schemat heurystyczny wykazuje zasadnicze pokrewieństwo z prawną konstrukcją własności, wywodzącą od czasów rzymskich i przyjmującą, że własność oznacza pełne władztwo nad rzeczą. Takie rozumienie własności sytuuje je w konsekwencji jako szczególną postać władzy. Utożsamianie własności z faktycznym dysponowaniem i kontrolą prowadzi też do konkluzji, że własność jest określonym stosunkiem ekonomicznym, będącym podstawą – zdaniem części teoretyków nawiązujących do marksizmu – pozostałych stosunków ekonomicznych i społecznych.

Na ścisły związek i pokrywanie się zjawisk władzy i własności wskazywał w swoim czasie S. Ossowski. **Władzę ekonomiczną** traktował on jako rodzaj stosunków społecznych wyrażający się w przewadze ekonomicznej jednych ludzi nad innymi. Władzę ekonomiczną w jego interpretacji ma ten, kto rozporządza typem dóbr bardziej nadających się do wymiany w danym środowisku, kto rozporządza większą ilością dóbr przeznaczonych na wymianę, czyja sytuacja bliższa jest sytuacji monopolisty[79]. Władza ekonomiczna jest tym większa, im większą liczbę transakcji może dany podmiot przeprowadzić, a to z kolei jest związane z bogactwem. S. Ossowski rozróżniał władzę ekonomiczną rozumianą jako posiadanie kapitału i władzę ekonomiczną będącą przywilejem wyższego udziału w dochodzie społecznym. Władza ekonomiczna ma charakter dobrowolny w tym sensie, że leżąca u jej podłoża umowa nie jest wymuszona siłą fizyczną, zawierana jest w ramach obowiązujących reguł gry społecznej, polega na wymianie towarów, usług lub zapłaty. Jedna ze stron wymiany znajduje się jednak w sytuacji uprzywilejowanej, gdyż ma ekonomiczną przewagę umożliwiającą zastosowanie przymusu ekonomicznego, który może być nie mniej dotkliwy niż przymus fizyczny. Na straży z kolei reguł gry, ich przestrzegania stoi pozostający w ręku władzy politycznej przymus fizyczny. Przymus wkracza w sytuacji naruszenia umowy, w postaci płynących stąd sankcji. Innymi gwarancjami reguł gry władzy ekonomicznej jest opinia publiczna, dobre obyczaje, jak i zaufanie, które w stosunkach ekonomicznych ma wymierną wartość handlową. Władza ekonomiczna pozwala na wpływanie na ludzi także wtedy, gdy nie są oni bezpośrednio w nią uwikłani. Fundusze będące w jej dyspozycji mogą służyć uzależnianiu w różnych formach np. środowisk opiniotwórczych, grup rządzących, jak i pozostałych klas i grup społecznych.

Szczególne znaczenie mają zidentyfikowane przez Ossowskiego **relacje między grupą rządzącą a dysponentami władzy ekonomicznej**, które mogą być potraktowane także jako schemat heurystyczny analizy przesłanek władzy organizacyjnej wyrastających z władzy ekonomicznej (własności) nie tylko w wymiarze makrostrukturalnym. Relacje te mogą przybierać różną postać:

- organizacyjnej władzy właścicieli, która sprawowana jest bezpośrednio przez właścicieli lub ich reprezentantów, władza jest wtedy komitetem wykonawczym własności, jej uczestnicy są funkcjonariuszami właścicieli lub sami są właścicielami,
- wzajemnej zależności władzy organizacyjnej i władzy ekonomicznej właścicieli, której sensem byłby swoisty kontrakt, umowa i wzajemne poszanowanie własnej autonomii i interesów pomiędzy np. profesjonalnymi zarządcami a właścicielami,
- odgrywania przez organizacyjną władzę roli arbitra w konflikcie klasowym pomiędzy właścicielami a pracobiorcami, co odpowiada poniekąd marksowskiej analizie sytuacji tzw. równowagi klas,
- bezpośredniego dysponowania przez organizacyjną władzę także władzą ekonomiczną, także w sensie własności, w sytuacji nieistnienia bądź neutralizacji wyodrębnionego samodzielnie podmiotu właścicielskiego.

[78] Zob. np. A. Reeve *Własność*, (w:) *Przewodnik po współczesnej filozofii politycznej*, wyd. cyt., s. 714; A. Herman, M. Strzyżewska-Kamińska *Własność jako podstawa współczesnych systemów gospodarczych*, „Ekonomista", 1981, nr 3; W. Gumuła *Własność. Meandry prywatyzacji i uspołecznienia w teorii społecznej Karola Marksa*, Tyczyn 2000; J. Wasilkowski *Pojęcie własności we współczesnym prawie polskim*, Warszawa 1972.

[79] Zob. S. Ossowski *Władza polityczna i władza ekonomiczna*, (w:) S. Ossowski *O strukturze społecznej*, Warszawa 1986 oraz J. Błuszkowski *Struktura społeczna*, Warszawa 1996.

Wszystkie te wyidealizowane sytuacje znajdują potwierdzenie w historycznym rozwoju form władzy organizacyjnej, zwłaszcza w kapitalistycznych przedsiębiorstwach. Początkowy rozwój kapitalizmu charakteryzował się bezpośrednim sprawowaniem władzy organizacyjnej i zarządzania przez właścicieli. Później zarządzanie stało się domeną płatnych, kontraktowych i najętych funkcjonariuszy – menedżerów. Warstwa menedżerska z upływem czasu coraz bardziej autonomizowała swoje interesy i uzyskiwała podmiotowość, pretendując niekiedy do roli arbitra w społecznych konfliktach, przeciwstawiając politycznemu przetargowi etos władzy technicznie efektywnej i profesjonalnej. Także współcześnie siła ideologii menedżerskiej jest znaczna, a artykułowane w niej rzeczywiste problemy kierowania społecznego – niebagatelne. Wreszcie ostatnia forma relacji wydaje się coraz bardziej adekwatnie opisywać świat współczesnych korporacji o rozproszonym, płynnym i anonimowym kapitale akcyjnym, pozostającym często pod kontrolą organizmów gospodarczych zależnych od menedżmentu korporacji dzięki różnym formom przejmowania kontroli właścicielskiej nad sobą przez same korporacje i ich struktury zarządzające. Ostatnia forma relacji może w konsekwencji być odczytywana jako zmiana typu własności i przejęcie jej przez warstwę menedżerską; jako ilustracja procesu **transformacji władzy we własność**, a nie tylko warunkowania władzy przez własność. W konsekwencji ostatni wyróżniony typ relacji w toku ewolucji zaczyna zbliżać się do pierwszego typu.

Z tak wyróżnionymi w nawiązaniu do koncepcji S. Ossowskiego formami relacji korespondują spotykane w literaturze **typologie władzy i własności w korporacjach.** Np. A. A. Berle, G. C. Means i R. Larner dokonują podziału korporacji na pięć rodzajów, których kryterium wyodrębnienia jest charakter najwyższej władzy organizacyjnej utożsamiany faktycznie z dominującymi stosunkami własności[80]. Wyróżniają oni:

– korporacje, w których własność wszystkich lub co najmniej 80% akcji lub udziałów znajduje się pod kontrolą jednego podmiotu: osoby, grupy interesu, rodziny właścicielskiej, instytucji itp. – *private ownership*;

– korporacje kontrolowane przez właścicieli skupiających 50–80% akcji i udziałów z prawem głosu, mających w konsekwencji ostateczną władzę w korporacji i decydujących o obsadzie władz organizacyjnych, w tym przypadku zaczyna się już proces oddzielania władzy i własności – *majority ownership;*

– korporacji, które kontrolowane są przez mechanizmy wybiegów prawnych (*legal device*), m.in. poprzez emisje akcji bez prawa lub o ograniczonym prawie głosu, czy poprzez różnego rodzaju koalicje głosujących;

– korporacje, w których władza sprawowana jest przez mniejszość akcji lub udziałów (*minority control*), co możliwe jest przy posiadaniu relatywnie mniejszościowego pakietu w warunkach dużego rozproszenia akcjonariatu;

[80] Koncepcje te przedstawia i analizuje E. Domańska w: *Kapitalizm menedżerski*, Warszawa 1986, m.in. s. 146–147 i in. Zob. też B. Gliński, B. R. Kuc *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 214.

– korporacje znajdujące się pod pełną władzą menedżerów (*management control*), co ma miejsce przy bardzo dużym rozproszeniu i niskim stopniu agregacji interesów akcjonariuszy.

Odmienną interpretację własności, nawiązującą do myśli K. Marksa, a także M. Webera, rozwija S. Kozyr-Kowalski i niektórzy inni badacze problemu zainspirowani jego propozycjami[81]. Stoją oni na stanowisku, że własność jest w najogólniejszym sensie uzyskiwaniem za pomocą pracy własnej lub cudzej tego, co nie jest produktem własnej pracy, i zwracają uwagę, iż własność jest wstępnym warunkiem produkcji i pracy, a nie tylko ich konsekwencją lub momentem. W rezultacie okazuje się, że własność nie jest jakimś jednym, podstawowym stosunkiem ekonomicznym, lecz historycznie określonym dla danego sposobu produkcji całokształtem tych stosunków, dla których dysponowanie jest swego rodzaju maską, szyldem kryjącym w sobie bardziej wielostronny mechanizm społeczny.

Jeśli bowiem dokonać destrukcji rozumienia prywatnej własności środków produkcji w szerokim sensie, obejmującym zarówno działalność bezpośrednio produkcyjną związaną z wytwarzaniem dóbr materialnych, jak i pośrednio produkcyjną, związaną z wymianą towarowo-pieniężną dóbr materialnych, siły roboczej, środków produkcji i konsumpcji, jako dysponowania, to okaże się, że jest ona splotem wielu stosunków ekonomicznych, wśród których wymienić można następujące[82]:

- możliwość przekształcania środków produkcji w pieniądz umożliwiający uzyskiwanie przez dłuższy lub krótszy czas środków egzystencji bez pracy;
- regularne przekształcanie posiadanych dóbr materialnych lub czynności w obiekt wymiany towarowo-pieniężnej w celu uzyskania zasadniczych środków życia;
- mniej lub bardziej trwała i powtarzalna możliwość nie występowania na rynku towarowo-pieniężnym w charakterze sprzedawcy siły roboczej;
- występowanie na rynku towarowo-pieniężnym w charakterze nabywcy siły roboczej w celu uruchomienia jej za pomocą własnych środków produkcji lub wymiany;

[81] Zob. m. in. S. Kozyr-Kowalski *Przemiany stosunków własnościowych a marksistowska teoria rozwoju społeczeństwa;* (w:) W. Wesołowski (red.) *Marksizm i procesy rozwoju społecznego*, Warszawa 1979; J. Tittenbrun *Własność w świetle prac Karola Marksa*, "Ekonomista" 1982, nr 3–4; P. Marciniak, R. Pluta Własność środków produkcji a klasy społeczne, maszynopis powielony, J. Drążkiewicz *Interesy a struktura społeczna*, Warszawa 1982; T. Piwowarun *Co to jest własność – Spory we współczesnej myśli ekonomicznej* (w:) S. Kozyr-Kowalski (red.) *Własność: gospodarka a prawo*, Warszawa 1977; W. Mejbaum *Własność jako przedmiot teoretyczny*, Colloquia Communia, 1988, nr 4–5; S. Kozyr-Kowalski *Struktura gospodarcza a formacja społeczeństwa*, wyd. cyt.; S. Kozyr-Kowalski *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, wyd. cyt.

[82] Na podstawie S. Kozyr-Kowalski *Struktura gospodarcza i formacja społeczeństwa*, wyd. cyt., s. 239–252; J. Tittenbrun *Własność w świetle prac Karola Marksa*, wyd. cyt. Por. także W. Gumuła *Własność*, wyd. cyt., s. 13–61, który rozpatruje marksowskie

- obsługiwanie własnych środków produkcji przy pomocy cudzej siły roboczej, produkcja i uzyskiwanie jej wytworów dzięki cudzej pracy;
- uzyskiwanie w procesie produkcji produktu dodatkowego, przywłaszczanie dzięki środkom produkcji lub wymiany nieopłaconej pracy drugiego człowieka;
- możliwość uzyskiwania dzięki środkom produkcji zasadniczych środków utrzymania bez własnej pracy o charakterze bezpośrednio lub pośrednio produkcyjnym;
- możliwość zastępowania własnej pracy przez czynności „przyrodniczych agentów pracy", tj. funkcjonujących w sposób nieopłacony w procesie wytwarzania sił przyrody (wiatru, wody, energii słonecznej, energii cieplnej ziemi, powietrza);
- możliwość korzystania z działających na podobieństwo sił przyrody w procesie wytwarzania materialnych wcieleń minionej pracy ludzkiej, wytworów pracy duchowej minionych pokoleń;
- możliwość przywłaszczania odkryć naukowych, a także wiedzy i kwalifikacji siły roboczej;
- wykorzystywanie nieopłaconych korzyści płynących z pracy skooperowanej;
- możliwość dziedziczenia własności.

Tak skonstruowana interpretacja własności prywatnej prowadzi do wniosku o warunkowaniu władzy przez własność, w tym władzy organizacyjnej, choć konkretne relacje w tym zakresie wymagają szczegółowego przeanalizowania, gdyż poszczególne stosunki władzy mogą występować w ograniczonym stopniu, a własność będzie zawsze konkretna i historycznie określona.

Własność w konsekwencji jest **relacją wielokierunkową,** rozmaite mogą być podmioty i przedmioty własności, a pewne relacje własności mogą w ogóle nie być jako własność rejestrowane w świadomości zbiorowej. Tak jak latynoamerykańscy chłopi nie zdają sobie sprawy, że są współwłaścicielami puszcz Amazonii, tak i my nie zdajemy sobie sprawy z partycypacji w społeczno-ekonomicznej własności ogólnoludzkiej. Prawne postrzeganie własności odznacza się skłonnością do reifikacji, urzeczowienia świata, utożsamiania prawa ze zjawiskami, które jedynie mogą być opisywane przez kategorie prawne; prowadzi do traktowania wielu zjawisk o fundamentalnym znaczeniu własnościowym jako zjawisk pozawłasnościowych. Przykładami takich zjawisk są – zdaniem Kozyr-Kowalskiego – m.in. człowiek, jego ciało, kwalifikacje i wykształcenie, powietrze, światło słoneczne i inne dobra wolne, higiena i bezpieczeństwo pracy, podatki, zasiłki dla bezrobotnych, dyplomy studiów wyższych czy koncesje na prowadzenie działalności gospodarczej i wykonywanie zawodu[83]. Przedmiotami własności są dobra wolne, środki produkcji, w tym intelektualne i wirtualne, środki dystrybucji, w tym dóbr duchowych, siła robocza i jej zdolność pracowa, określana przez Kozyr-Kowalskiego terminem

[83] Zob. S. Kozyr-Kowalski *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie, państwo*, wyd. cyt., s. 107–111.

ergodynamis, pieniądz i kapitał przemysłowy i handlowy, finansowy i akcyjny, w niektórych koncepcjach także kapitał społeczny, polityczny i kulturowy, jak np. u P. Bourdieu. M. Weber wśród obiektów własności wymieniał szanse gospodarcze i pozagospodarcze, rzeczowe środki zaopatrywania (produkcji i transportu, ewentualnie także handlu i finansów), rzeczowe środki trudnienia, jak środki administracji, walki, kultu religijnego, a także władze dyspozycji, władzę polityczną, duchową, reprezentowania, szacunek, człowieka, jego kwalifikacje, wykształcenie, wychowanie, siłę roboczą czy tzw. rentę ludzką związaną z posiadaniem niewolników i ujarzmionych chłopów[84].

W ekonomiczno-socjologicznych koncepcjach własności szeroko również traktuje się problem podmiotów własności, nie utożsamia się także własności w ogóle z własnością prywatną.

Podmiotami własności mogą być zbiorowości i jednostki, narody, klasy i grupy społeczne, kategorie społeczne wyodrębnione na podstawie społecznego podziału pracy, organizacje i instytucje społeczne, a także systemy i inne makrostruktury społeczne, choć niektórzy badacze o orientacji empirycznej podkreślają, iż wyłącznym podmiotem własności są „rzeczywiste, konkretne jednostki ludzkie, które wchodzą w danym czasie i miejscu w określone zależności z innymi ludźmi oraz zajmują podobne lub różne miejsce w społecznej przestrzeni i czasie. Redukcja własności przypisywanej przez doktryny formalnoprawne osobom-instytucjom do własności przysługującej rzeczywistym ludziom stanowi charakterystyczną cechę analizy ekonomiczno-socjologicznej... Socjologowi nie wolno przekształcać pojęć narodu, społeczeństwa, klasy, miasta lub wsi, kościoła w istoty pozaludzkie i ponadludzkie oraz czynić z takich fikcyjnych osób podmioty własności"[85]. Teza ta może budzić wątpliwości stosownie do przyjmowanej orientacji teoretyczno-metodologicznej. Stojąc na stanowisku holistycznym i nawet łagodnie emergentnym trzeba uznać, że systemy społeczne, w tym wielkie grupy społeczne, instytucje i organizacje, nie są jedynie modelami poznawczymi, lecz istnieją realnie, w tym sensie empirycznie. W konsekwencji mogą też być podmiotami własności w znaczeniu socjologiczno-ekonomicznym. Nie ma to nic wspólnego z kwestionowaniem tezy, że osoba prawna jako podmiot własności jest prawną fikcją, jedynie próbą opisu rzeczywistej własności, a nie rzeczywistym jej podmiotem, i że istotą socjoekonomicznego podejścia musi być badanie rzeczywistości w ostatecznym rachunku, a nie poprzestawanie na takim czy innym jej wyrazie. Stopień zgodności opisu do rzeczywistości może być jednak różny, nie można z góry odrzucać sensowności opisu tylko dlatego, że jest dokonany w innym języku przedstawień i w innych kategoriach.

Przyjmując za podstawę analizy socjoekonomiczne rozumienie własności jako splotu stosunków ekonomicznych można sformułować kilka hipotez odnośnie do mechanizmów społecznych decydujących o przypisaniu **stosunkom własnościowym roli przesłanek władzy, w tym władzy organizacyjnej:**

[84] Tamże, s. 112–145.
[85] Tamże, s. 164.

1. Własność, układ stosunków własnościowych w społeczeństwie, w organizacji i w jej otoczeniu jest kluczowym czynnikiem decydującym o sposobie istnienia organizacji w środowisku, wyznacza graniczne reguły gry społecznej, organizację sposobu zawłaszczania przez człowieka przyrody i kultury.
2. Własność pełni więc rolę składnika kodu genetycznego systemów społecznych, źródłowego zaprogramowania życia społecznego, wyznacza podstawowy mechanizm samoregulacji systemów i w konsekwencji podstawowe parametry systemu władzy. Zwłaszcza własność szeroko rozumianych środków produkcji jest podstawą życia społecznego. Jeśli za podstawową sprzeczność rozwoju społecznego w sensie dialektycznym uznać sprzeczność i zgodność między człowiekiem a przyrodą, a proces wykorzystywania przyrody przez człowieka w celu zaspokajania społecznych potrzeb uznać za siłę napędową tego rozwoju, to własność środków produkcji definiuje sposób, w jakim owo zawłaszczanie i wykorzystanie przyrody się odbywa. Używając niemodnej terminologii – sposób produkcji i reprodukcji warunków życia społecznego. Własność jest warunkiem produkcji i reprodukcji życia społecznego, towarzyszy ludzkiej kulturze od zawsze. Inną kwestią jest treść stosunków własnościowych, ich także kulturowe, społeczne i polityczne czy religijne, nie tylko ekonomiczne uwarunkowania, rodzaje własności i jej formy, które mają charakter historyczny i konkretny, czy też stosunek do interpretacji zakładających naturalny, biologiczny, instynktowny charakter własności, jako nieodłącznej właściwości nie tylko ludzkiej natury[86].
3. Własność nie tylko określa genetyczne reguły gry społecznej i porządku społecznego oraz w konsekwencji szanse w grze. Własność determinuje podstawowe wyznaczniki struktury społecznej i kluczowe treści społecznych interesów. Stosunki własnościowe nie tylko więc rodzą reguły gry, ale kreują graczy uczestniczących w grze społecznej i ekonomicznej czy politycznej oraz ich motyw do gry. Stosunki własnościowe determinują także samo kształtowanie się organizacji jako owych graczy, społecznych aktorów, niezależnie od tego, że aktorzy ci, w zależności od sytuacji i w różnym stopniu, prowadzą już później przede wszystkim grę o własny rozwój i przetrwanie nawet wbrew zakładanym wcześniej celom i funkcjom, w tym oczekiwaniom właścicieli. Stosunki własności determinują wreszcie zachowania ludzi w organizacji i szerzej w życiu społecznym, gdyż ich obiektywne usytuowanie i subiektywny stosunek do własności określa potrzeby i możliwości ich zaspokojenia, w wyniku czego społeczna gra toczy się w znacznym stopniu wokół własności i o własność, która postrzegana jest jako nie tylko źródło i uwarunkowanie, ale i jako podstawowy instrument urzeczywistniania interesów i zaspokajania

[86] Biologiczną genezę własności podkreśla m.in. R. Pipes, który w niekiedy zacietrzewionej polemice z marksizmem dowodzi zbliżonej do marksizmu tezy o kluczowym znaczeniu własności i determinowaniu przez nią innych sfer życia społecznego, w tym polityki, a przede wszystkim wolności. Zob. R. Pipes *Własność a wolność*, wyd. cyt.

potrzeb indywidualnych i społecznych, stając się niekiedy samoistnym celem działań indywidualnych i społecznych.
4. Własność wreszcie daje kontrolę nad zasobami niezbędnymi do prowadzenia gry. Własność określa możliwości dostępu do zasobów, w tym władzy jako zasobu i m.in. poprzez władzę do innych kluczowych zasobów umożliwiających i warunkujących jej sprawowanie czy zabieganie o władzę.
5. Własność ma we współczesnych społeczeństwach wyraz prawny. Nie oddaje on w pełni rzeczywistego układu stosunków własnościowych, ale sam w sobie stanowi już – może nie tyle strukturalno-funkcjonalną przesłankę, ile empiryczne źródło władzy organizacyjnej. Każda organizacja działa w jakimś systemie prawnym, posiada także prawo wewnętrzne, a jednym z najistotniejszych problemów regulowanych przez prawo jest problem władzy, jej konstytuowania, funkcjonowania, zmiany, kompetencji, odpowiedzialności, środków itd. Własność korzysta z prawnie jej przypisanych prerogatyw w kwestii władzy nad i w przedmiocie własności oraz kontroli nad stosowaniem się władzy do prawa, opatrzonej możliwością użycia sankcji aż do przymusu fizycznego, pozostającego w dyspozycji stojącej na straży prawa władzy państwowej włącznie. Własność w sensie prawnym jest powszechnym źródłem władzy formalnej w organizacjach.

Warto zwrócić uwagę, że znakomita część popularnych podręczników zarządzania, a także z pozoru nawet specjalistycznych publikacji na temat organizacyjnej władzy i przywództwa wstydliwym milczeniem pokrywa problem własności albo traktuje go marginesowo. W rezultacie problem relacji władzy i własności istnieje co najwyżej jako kontekstowy, własność i jej konkretno-historyczna forma jawią się jako dane, nie podlegające dyskusji, władza zaś i zarządzanie przedstawiane są jako rodzaj społecznej techniki, która ma być skuteczna bez pytania po co i w imię czego ma być stosowana. Tymczasem problem własności jest kluczowym aspektem funkcjonowania organizacji, głównym źródłem organizacyjnych konfliktów i podstawowym aspektem ludzkiej wolności także w organizacjach i wobec organizacji.

Do wyjątków wśród podręczników zarządzania należą prace W. Kieżuna, H. Steinmanna i G. Schreyögga, a także Ch. Fouriera. W. Kieżun podkreśla znaczenie własności ludzi i własności rzeczy (środków produkcji) jako źródła władzy. Autorzy *Zarządzania* zwracają zaś uwagę na szereg problemów związanych z rozdzieleniem władzy i własności, gdzie np. w Niemczech doprowadziło to ich zdaniem do sytuacji, w której 70% przedsiębiorstw o największych obrotach znajduje się pod kontrolą menedżerów, a dotyczy to zwłaszcza wpływowych banków, co prowadzi do forsowania przez menedżment własnych celów. Z kolei Ch. Fourier podkreśla konieczność poszanowania praw właścicielskich przez menedżment jako warunek stabilności przedsiębiorstw i pisze wprost: „Aby móc funkcjonować z wystarczającą dozą spokoju, dyrekcja, kadra kierownicza i wszyscy inni w przedsiębiorstwie powinni być przekonani o trwałości »dziedzicznych pragnień« właścicieli (...). Przedsiębiorstwo jako struktura zorganizowana nie powinno mieć wąt-

pliwości co do woli swych udziałowców, a jeśli to już nastąpi, powinno uzyskać spójną odpowiedź, która sprawdzi się w praktyce"[87].

Kwestie relacji władzy i własności są natomiast przedmiotem analiz części ekonomistów, w tym reprezentujących nurt instytucjonalny, **tzw. ekonomię kosztów transakcyjnych.** Jeden z przedstawicieli tego kierunku O. E. Williamson zwraca uwagę na szereg doniosłych, także praktycznie, aspektów tych relacji[88]. W jego ujęciu władza i własność mają wspólną podstawę efektywnościową, której istotą są koszty transakcyjne marginesowo traktowane w klasycznej i neoklasycznej interpretacji procesów ekonomicznych i organizacyjnych. Koszty transakcyjne spełniają podobną rolę w życiu ekonomicznym i społecznym, jak zjawisko tarcia w procesach fizycznych.

Klasyczne interpretacje wychodzą z założenia, że organizacja (przedsiębiorstwo) jest funkcją produkcji, koncepcja instytucjonalna zaś stoi na stanowisku, iż bardziej użyteczne jest jej traktowanie jako struktury zarządzania. Zrywa w konsekwencji z paradygmatem traktowania przedsiębiorstwa jako „czarnej skrzynki" całkowicie zdeterminowanej makroekonomicznymi prawidłowościami rynku, a uznaje za co najmniej nie mniej ważną perspektywę organizacji jako „przezroczystej skrzynki", dopełniając w konsekwencji refleksję makrostrukturalną podejściem mikroekonomicznym. Z drugiej strony koncepcja ta polemizuje z tezą radykalnych nurtów myśli ekonomicznej, które argumentują, że organizacyjna hierarchia działa jedynie na rzecz władzy, dominacji i wyzysku. Organizacyjna hierarchia spełnia także cele efektywnościowe związane z kontrolą nad kosztami transakcyjnymi. Zdaniem Williamsona, każdy problem można sformułować w kategoriach wymiany, a głównym, choć nie jedynym celem ekonomicznych instytucji kapitalizmu jest **oszczędzanie na kosztach transakcyjnych**. Imperatywowi maksymalizacji zysków przeciwstawiony jest imperatyw takiego organizowania transakcji, by oszczędzić na nieuchronnej ograniczonej racjonalności i ochronić je przed zagrożeniem **oportunizmem** rozumianym jako przebiegłe dążenie do realizacji własnego interesu i kłopotliwe źródło niepewności wymiany.

Ekonomiczne przyczyny organizowania transakcji w taki, a nie inny sposób wiążą się ze specyficznością (oryginalnością, ograniczoną zastępowalnością) aktywów, niepewnością i częstotliwością transakcji. Zwłaszcza zwrócenie uwagi na specyficzność aktywów odróżnia ekonomię kosztów transakcyjnych od innych ujęć teoretycznych. Aktywa mogą być specyficzne ze względu na swoje położenie, właściwości fizyczne oraz przeznaczenie. Specyficzny charakter mają także niejako z natury aktywa ludzkie.

W rezultacie akty wymiany nie są, jak w koncepcjach neoklasycznych, dokonywane przez anonimowych nabywców i sprzedawców, którzy spotykają się w celu dokonania natychmiastowej wymiany standaryzowanych dóbr po cenach

[87] Ch. Fournier *Techniki zarządzania małym i średnim przedsiębiorstwem. Podejście praktyczne*, Warszawa 1993, s. 9–10. Zob. także W. Kieżun *Sprawne kierowanie organizacją*, wyd. cyt., s. 137–139; H. Steinmann, G. Schreyögg *Zarządzanie*, wyd. cyt., s. 65–67.

[88] O. E. Williamson *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Warszawa 1998.

równowagi, lecz mają **charakter nieanonimowy, nie są też natychmiastowe**. Istnienie zaś zjawiska oportunizmu powoduje, że „idealne", kooperatywne sposoby organizacji gospodarczej (przez które rozumiem te z nich, w których członkom chwalebnie zaszczepiono zaufanie i dobre intencje), są bardzo wątłe. Takie organizacje łatwo poddają się inwazji – i eksploatacji – ludzi nie mających tych zalet. „Szlachetne" formy organizacyjne, zakładające wiarygodność, czyli oparte na nieoportunistycznych zasadach – stają się zatem niezdolne do istnienia wskutek inwazji niekontrolowanych i bezkarnych oportunistów"[89]. Stąd organizacje muszą dokonywać ustępstw w celu osłabienia efektu oportunizmu. Ułomność rynku nie jest jego skutkiem ubocznym, a raczej jego właściwością ogólną. Nie jest też czymś absolutnym, gdyż jest określona kosztami transakcyjnymi mogącymi hamować, a nawet całkowicie blokować formowanie się rynków. Stąd „stojąc wobec perspektywy, że autonomiczni partnerzy napotykają trudności w realizacji kontraktu, strony mogą zastąpić rynek organizacją wewnętrzną"[90].

Opierając się na analizie kosztów transakcyjnych, O. Williamson dowodzi, że znane tendencje współczesnego kapitalizmu wyrażające się w oddzieleniu zarządzania od własności nie dadzą się wyjaśnić w kategoriach samej władzy. Wyjaśnianie hierarchiczności zorganizowania pracy zapobieganiem uzyskiwania władzy przez pracowników jest niewystarczające, gdyż nie udziela odpowiedzi na pytanie dlaczego innowacje organizacyjne były możliwe, mimo że napotykały interesy przeciwne i ich koalicje. Władza spełniała rolę drugorzędną, gdyż innowacje, które wiązały się ze znaczącymi korzyściami efektywnościowymi, potrafiły radzić sobie z przeciwnymi interesami lub dostosowywać się do nich[91].

To, że własność i zarządzanie zostały rozdzielone, nie oznacza jeszcze pozbawienia własności kontroli nad władzą. Kontrola ta przypomina o sobie m.in. wtedy, gdy wyniki gospodarowania zbliżają się do norm granicznych. Biurokratyczna władza charakteryzuje się także wewnętrznymi ograniczeniami związanymi ze skłonnością do opanowywania kompleksowości, w tym poprzez używanie zasobów organizacyjnych do realizacji celów drugorzędnych, a także wybaczania błędów i kumoterstwa.

Kwestia relacji własności i władzy znajduje odzwierciedlenie w sporach dotyczących roli i **składu rad nadzorczych współczesnych korporacji.** Z jednej strony, spotkać można poglądy kwestionujące kontrolę akcjonariuszy nad korporacjami, z drugiej – pogląd, że własność akcjonariuszy nadal jest zagwarantowana. Wskazuje się m.in., że efektywna władza w korporacjach należy do ich kierownictwa, które może kierować nimi we własnym przede wszystkim interesie, że roszczenia akcjonariuszy do kontrolowania korporacji i zasiadania w ich radach nadzorczych nie są uzasadnione w sytuacji, w której rynki daleko odbiegają od neoklasycznego ideału i tym samym wszystkie zbiorowości powinny mieć dostęp do kontroli i zarządzania korporacją, by nie dopuścić do ignorowania ich uprawnio-

[89] Tamże, s. 77.

[90] Tamże, s. 34.

[91] Tamże, s. 133.

nych interesów. Innym kierunkiem argumentacji jest teza, że pracownicy są integralną częścią przedsiębiorstwa w daleko większym stopniu niż akcjonariusze, praca dostarczana przez zatrudnionych w organizacji jest w istocie większą inwestycją niż kapitał dostarczany przez akcjonariuszy. O. Williams cytuje w tym względzie niektóre charakterystyczne poglądy, m.in. stanowisko znanego politologa R. Dahla, „Nie rozumiem, dlaczego rada nadzorcza wybrana przez pracowników nie mogłaby dokonać wyboru równie kompetentnego kierownictwa jak to, którego wyboru dokonałaby rada nadzorcza pochodząca z wyboru dokonanego przez banki, towarzystwa ubezpieczeniowe czy samo kierownictwo". W innym miejscu Dahl pisze: „Rada nadzorcza mogłaby w jednej trzeciej składać się zatem z reprezentantów wybranych przez pracowników, w jednej trzeciej z reprezentantów konsumentów, w jednej trzeciej z delegatów rządu federalnego, stanowego i lokalnego(...). „Kierownictwo sprawowane przez grupy interesów stanowiłoby postęp w stosunku do obecnych rozwiązań, a Amerykanie mogliby być z niego zadowoleni, jeśli korporacja w ogóle ma zostać zreformowana"[92].

O. Williamson polemizuje z tezami o braku kontroli akcjonariuszy i poglądami kwestionującymi ich szczególną, właścicielską rolę. Przytacza m.in. pogląd, że cena rozrzedzonej własności odzwierciedla stopień swobody kierownictwa korporacji, jest kosztem rozproszenia kompensowanym przez zyski, choć uważa zarazem, że jeśli swoboda kierownictwa ma rzeczywisty charakter i zmienia się wraz z formą organizacji, to pytanie o kierowanie korporacją przez jej kierownictwo we własnym interesie pozostaje aktualne. Uważa, iż akcjonariusze mają unikalny stosunek do firmy, inwestują na okres życia firmy i ich roszczenia są zaspokajane w ostatniej kolejności, jeśli nastąpi jej likwidacja. W przeciwieństwie do związków zawodowych, posiadaczy długów, dostawców i konsumentów nie mają także możliwości renegocjowania warunków i okresowego odnawiania stosunku z korporacją, a ich inwestycje nie są powiązane z konkretnymi aktywami i ich rozproszony charakter stawia ich w niesłychanie niekorzystnej sytuacji. Sprzedaż udziałów jest możliwa dla poszczególnych akcjonariuszy, nie jest osiągalna natomiast dla akcjonariuszy jako zbiorowości. Stąd podstawowym rozwiązaniem jest taka struktura zarządzania korporacją, która zabezpieczałaby przed ryzykiem wywłaszczenia, i taka jest podstawowa rola rady nadzorczej, dostęp do niej innych zbiorowości powinien zależeć od ich relacji kontraktowych z korporacją. Zbliżoną funkcję ochrony przed wywłaszczeniem mają statutowe rozstrzygnięcia i wymogi dotyczące ujawniania informacji. Uzasadnione jest także reprezentowanie w radach nadzorczych pożyczkodawców, gdyż przy wysokiej relacji długu do kapitału ich sytuacja upodabnia się do pozycji akcjonariuszy. W odniesieniu do reprezentowania w radzie nadzorczej dostawców, klientów i społeczności Williamson wysuwa szereg zastrzeżeń. Zwraca uwagę, że włączenie wyspecjalizowanych zbiorowości do rady wiąże się z kosztami dostarczenia informacji i problemami edukacyjnymi oraz prowokuje do oportunizmu i kumoterstwa.

[92] R. A. Dahl *Power to the Workers*?, „New York Review of Books", 19 listopada 1970, s. 20–24. Podaje za: O. Williamson *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, wyd. cyt., s. 303 i 325. Dahl formułował te poglądy w kontekście korporacji zarządzanych przez samorząd pracowniczy, jednakże zdaniem Williamsona mają one szerszy charakter. Warto też zwrócić uwagę, że w niektórych korporacjach akcjonariusze nie są reprezentowani w radach nadzorczych. Tak jest np. w Deutsche Bank A. G., o czym piszą H. Steinmann i G. Schreyögg (*Zarządzanie*, wyd. cyt., s. 66).

Jednocześnie uważa on, że na szczególną uwagę zasługuje **problem kierownictwa korporacji**. Kontrakty pomiędzy kierownictwem a korporacją są trudniejsze do analizy niż kontrakty z innymi pracownikami. Wypracowywane są indywidualnie, a nie zbiorowo, nie są poddane kontroli opinii publicznej. Traktowanie kierownictwa i korporacji jako stron kontraktu może budzić wątpliwości, w sytuacji gdy – zwłaszcza na najwyższych szczeblach – „menedżerowie najwyraźniej piszą własne kontrakty jedną ręką, a podpisują drugą"[93].

Są jednak możliwe, choć nie jednoznaczne, zabezpieczenia z punktu widzenia własności. W tym kontekście Williamson rozpatruje m.in. kwestię tzw. **złotych spadochronów**, specjalnych odpraw, wynagrodzeń i ubezpieczeń, będących swoistą rekompensatą dla kadry zarządzającej w sytuacji zmiany własności udziałów i konieczności dymisji nie wynikającej z oceny wyników pracy, np. w konsekwencji wrogiego przejęcia kontroli właścicielskiej nad korporacją. Złote spadochrony, choć leżą w interesie akcjonariuszy, gdyż w przeciwnym razie menedżerowie wydatkowaliby zbyt dużo energii na odparcie prób przejęcia i polityczne zaangażowanie, powinny być zróżnicowane i powiązane z wielkością inwestycji specyficznych dla korporacji, które zostały przez menedżera narażone na ryzyko. „Brak kar za dobrowolną rezygnację jest dowodem *prima facie*, że kwalifikacje menedżerskie mają charakter raczej ogólny niż specyficzny dla firmy. Ochrona takich menedżerów za pomocą złotych spadochronów jest nieuzasadniona i zapewne odzwierciedla jednostronne korzyści"[94].

Menedżerowie dysponują znaczącą przewagą informacyjną, stąd rady nadzorcze stają się stosunkowo łatwo instrumentem w ich ręku i w konsekwencji ich uczestnictwo w radach może narażać interesy akcjonariuszy. Stąd lepszy od modelu uczestnictwa jest **model kontroli**. Pozwala on na obserwację przez radę podejmowania decyzji i ich rezultatów, większe znawstwo możliwości kompetencyjnych kierownictwa i lepszą politykę kadrową, bardziej pogłębioną informację, wybór konkurencyjnych projektów inwestycyjnych. Zakres uczestnictwa kierownictwa w pracach rady nie powinien zakłócać możliwości realizowania przez nią podstawowej funkcji, jaką jest ochrona interesów akcjonariuszy.

Na swobodę podejmowania decyzji przez menedżerów i – jak można byłoby powiedzieć – ich skłonność do autonomizowania własnych interesów, mają wpływ też inne czynniki. Szczególne znaczenie przypisuje Williamson transformacji struktury organizacyjnej współczesnych korporacji z typu U (unitarnej), gwarantującej swobodę menedżerską, do typu M (multidywizjonalnej), która swobodę tę istotnie ogranicza i której przewaga wyraża się m.in. w zdolności do strawienia nabytków w przypadku przejęć i fuzji. Jednakże swoboda menedżerska nie spada

[93] O. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, wyd. cyt. s. 315.
[94] Tamże, s. 318.

rzecz jasna do zera i, czego Williamson już nie dopowiada, przynajmniej wprost, może prowadzić do wywłaszczania akcjonariuszy przez zarząd, do przekształcania władzy we własność, co tak bardzo jest widoczne choćby w polskiej transformującej się gospodarce. Inną natomiast kwestią jest problem, na ile kapitał zatrudnia pracę, na ile praca zatrudnia kapitał. Analiza tego zjawiska prowadzi do wniosku, że praca wcześniej czy później w warunkach gospodarki kapitalistycznej będzie zmuszona do szukania kapitału i jeśli inwestycja ma być konkurencyjna, pozyskany kapitał musi być w odpowiedniej cenie, co w konsekwencji prowadzi do zaoferowania właścicielom kapitału takich zabezpieczeń, których rzeczywistym sensem socjoekonomicznym będzie oddanie własności lub podzielenie się nią z dostawcami kapitału[95]. W konsekwencji władza zostanie podporządkowana własności.

Na stanowisku jednoznacznego uzależnienia władzy od własności, zasadności takiego rozwiązania i groźnych niebezpieczeństw związanych z kwestionowaniem własności, także we współczesnych kapitalistycznych społeczeństwach, stoi R. Pipes. Uważa on, że **własność jest prawem naturalnym człowieka i gwarancją wolności.** Zagrożeniem dla własności jest rosnąca współcześnie, pod pretekstem socjalnych zobowiązań i powinności, rola państwa. Programy opieki społecznej przekształciły – jego zdaniem – demokratyczne rządy w gigantyczny mechanizm redystrybucji prywatnych zasobów. Państwa traktują własność nie jako podstawowe prawo, którego ochrona jest ich najwyższym obowiązkiem, lecz instytucję społeczną i przeszkodę w urzeczywistnianiu sprawiedliwości, z którego to powodu państwa uznają, że należy własność reglamentować i regulować. „Przy takim rozumowaniu – na zasadzie królika z cylindra – fakt, iż państwo chroni własność prywatną, jest interpretowany w ten sposób, że ma ono do niej ostateczne uprawnienie"[96]. W warunkach demokratycznych własność nie ogranicza skutecznie władzy politycznej, gdyż politycy uzależnieni są od elektoratu, a ten w większości składa się z wyborców biednych, a nie bogatych. W rezultacie rosnąca część obywateli jest uzależniona materialnie od władzy, co może stworzyć niebezpieczeństwo zniszczenia systemu demokratycznego. Pipes sądzi jednak, że na przeszkodzie nieuchronności takiego scenariusza stoją ograniczenia budżetowe, większa aktywność polityczna bogatych oraz to, że interes prywatny z zasady przechytrza strażników „wspólnego dobra"[97]. Współczesny świat charakteryzuje się paradoksalną sytuacją, w której ma miejsce ograniczanie dla społecznego dobra własności prywatnej będącej najsilniejszym bastionem wolności, co prowadzi do umacniania państwa, co zagraża i ogranicza wolność. Despotyzm przywdziewa różne kostiumy. Tradycyjna władza absolutna monarchy czy dyktatora może zostać zastąpiona despotyzmem demokratycznego państwa, w którym jedna część społeczeństwa tyranizuje inną tylko dlatego, że wygrała wybory. Tymczasem można dyskutować, czy prawo do własności nie jest ważniejsze od prawa wyborczego[98].

[95] Por. tamże, s. 326.
[96] R. Pipes *Własność a wolność*, wyd. cyt., s. 341.
[97] Tamże, s. 342–343.
[98] Zob. tamże, s. 429 i 416.

Na poparcie swoich tez R. Pipes przytacza szereg faktów i argumentów. Analizuje skalę obciążeń podatkowych, udział państwa we własności środków trwałych i w produkcie krajowym brutto. Podaje np., że o ile w 1900 roku rząd Stanów Zjednoczonych posiadał 7% krajowych środków trwałych i zatrudniał 4% krajowej siły roboczej, to w 1950 skupiał już 20% krajowych zasobów i zatrudniał 12,5% ludności. Jego udział w PKB wzrósł z 3,9% w roku 1870 do 27% w roku 1970, by wreszcie w latach dziewięćdziesiątych udział wydatków rządowych w produkcie krajowym brutto osiągnął wartość ok. 30%, w Niemczech stanowi on ponad połowę, w Wielkiej Brytanii 42%. Z kolei liczba pracowników rządowych w latach 1900–1992 zwiększyła się w Stanach Zjednoczonych 18,7 raza i rosła sześć razy szybciej niż liczba ludności. Zwraca uwagę na ograniczanie własności prywatnej pod pretekstem ochrony środowiska, na przejmowanie mienia prywatnego przez państwo w wyniku procedur sądowych, na nabywanie praw przez obywateli za pośrednictwem państwa wywłaszczającego w tym celu innych. Formułuje tezę, że wzrasta uzależnienie ekonomiczne obywateli od władzy państwowej, co dokonuje się m.in. poprzez opiekę społeczną, zatrudnienie w sektorze państwowym, licencje zawodowe, koncesje, umowy rządowe, subsydia, wykorzystanie zasobów państwowych jako udziałów w gospodarce, usługi itp. Stąd płyną wnioski niektórych badaczy, iż własność w rozwiniętym kapitalistycznym świecie zmieniła swój charakter i stała się swego rodzaju współczesnym feudalizmem[99]. Podobny charakter ma ingerencja państwa w wolność umów, która jest ograniczana m.in. płacami minimalnymi, kontrolą czynszów, przepisami i przywilejami bankowymi, protekcją w zatrudnianiu, w tym związaną z regulacjami mającymi na celu walkę z dyskryminacją etniczną, protekcjonizmem w szkolnictwie wyższym czy w oświacie, którego to protekcjonizmu dopatruje się m.in. w dowożeniu dzieci do szkół autobusami, co miało w intencjach wyrównać edukacyjne szanse, a przyczyniło się do petryfikacji różnic, w tym wzmożenia segregacji rasowej w Stanach Zjednoczonych.

Jednocześnie Pipes zdecydowanie podkreśla, iż **własność nigdy nie wiązała się z koniecznością osobistego zarządzania nią przez właścicieli.** „Pogląd, że posiadanie wymaga osobistego zarządzania jest równie błędny, jak błędne byłoby głoszenie, że demokracja wymaga od każdego osobistego udziału w pracach ustawodawczych"[100]. Istotne zmiany współczesnej własności polegają zaś na wzroście roli państwa i na przenoszeniu produkcji do krajów uboższych ze względu na niższe koszty m.in. siły roboczej.

O ile dla Pipesa kluczowe znaczenie ma własność prywatna, to w ujęciu S. Kozyr-Kowalskiego nie stawia się znaku równości pomiędzy własnością prywatną a własnością w ogóle, uważa się także, iż rynek może współistnieć z własnością publiczną. Zachodzące we współczesnym świecie przemiany stosunków

[99] R. Pipes powołuje się w tym względzie na analizy Ch. Reicha zawarte w pracy *The New Property*. Zob. R. Pipes *Własność a wolność*, wyd. cyt., s. 380–385. Zwraca przy tym uwagę, że zachodzące ostatnio procesy prywatyzacyjne zmieniły wiele w tym zakresie.
[100] Tamże, s. 349.

własnościowych są przez niego rozumiane jako procesy prowadzące do zwiększenia roli własności zbiorowej i wyraz realnego uspołeczniania własności, będący konsekwencją społeczno-ekonomicznego rozwoju i uspołecznienia procesów produkcji i reprodukcji warunków bytu społecznego ludzi. Zagrożeniem są nie tyle te procesy uspołecznienia, co prywatne zawłaszczanie pracy społecznej i jej rezultatów. Niekiedy więc zjawiska podobnie jak u Pipesa rejestrowane uzyskują zasadniczo różną interpretację.

S. Kozyr-Kowalski zwraca uwagę m.in. na następujące zjawiska:

1. We współczesnym świecie własność nowoczesnych postaci kapitału wiąże się z własnością dobrze wyszkolonej *ergodynamis*. Wyższe wykształcenie jest ważnym warunkiem utrzymania, uzyskania i pomnażania bogactwa. Jest wyrazem procesu uwłaszczania i przezwyciężania statusu pracowników najemnych przez pewne kategorie społeczne, np. menedżerów, specjalistów, uczonych i lekarzy. Z kolei część stanów wyższego wykształcenia zdobywa kapitał w celu ochrony przed biurokratyzacją pracy duchowej czy podporządkowaniem się tendencji do organizowania ludzkiego życia w kategoriach jedynie wymiany towarowo-pieniężnej i rynku. Kozyr-Kowalski przypomina w tym kontekście, że „posiadanie własnego kapitału i niezależnych od zatrudnienia na uniwersytecie środków utrzymania współwarunkowało obiektywizm, śmiałość i oryginalność teoretyczną idei trzech olbrzymów nowoczesnej myśli socjologicznej: Herberta Spencera, Maxa Webera i Georga Simmla"[101]. Jednocześnie zdobywaniu wyższego wykształcenia, zwłaszcza przez przedstawicieli tzw. klasy średniej, towarzyszy ponoszenie kosztów przez płatników podatków, zmniejszanie wydatków publicznych przypadających na jednego studenta oraz degradacja poziomu wykształcenia wyższego. W rezultacie powstaje podział podmiotów własności na posiadaczy realnego wykształcenia wyższego, lepszych dyplomów i posiadaczy jedynie formalnie wykształcenia wyższego.
2. Rośnie znaczenie własności w stosunkach wierzycielsko-dłużniczych. W 1995 roku 38,3% globalnego produktu wewnętrznego krajów rozwijających się przypadało na długi zewnętrzne, Polska zajmowała z długiem 40 miliardów dolarów 11 miejsce na liście najbardziej zadłużonych państw świata. Stopa obsługi długów rozumiana jako stosunek spłat procentów i rat do dochodów z eksportu wynosiła przykładowo dla Węgier 39,1%, Brazylii 37,9%, a dla Polski 12,2%. Wskaźnik ten ilustruje – zdaniem Kozyr-Kowalskiego – udział państw zagranicznych i banków we własności państwowej i narodowej innych krajów.

Banki często są właścicielami przedsiębiorstw, w tym współwłaścicielami w sensie formalnoprawnym swoich dłużników. Faktycznie natomiast złe długi są formą subwencji prowadzących do uwłaszczania się korporacji, ich kierownictw i pracowników kosztem pożyczkodawców i często państwa udzielającego subwencji lub gwarantującego kredyty. Kozyr-Kowalski zwraca także uwagę, że we współczesnym prawie amerykańskim i zachodnioeuropejskim pozbawia się dłużnika statusu właściciela, w prawie rzymskim za właściciela uznawano pożyczkobiorcę.

[101] S. Kozyr-Kowalski *Socjologia, społeczeństwo obywatelskie i państwo*, wyd. cyt., s. 72.

3. Ekonomicznym współwłaścicielem wszystkich rodzajów prywatnej własności jest współcześnie państwo i wspólnota narodowa. Tak można interpretować choćby rolę systemu podatkowego. W OECD na podatki przypadało w 1996 roku 37,4% globalnego produktu wewnętrznego, w krajach Unii Europejskiej 45,6%, w Rosji około 8%, gdzie, jak się szacuje, czarny rynek przejmuje około połowy globalnego produktu wewnętrznego. Podatki oznaczają wywłaszczanie części ludności przez państwo i uwłaszczanie innych w rezultacie państwowej redystrybucji. O ile do niedawna w krajach rozwiniętych większy wkład do własności publicznej wnosili zamożniejsi obywatele, to w ostatnim czasie zarysowała się tendencja przeciwna. Opodatkowanie kapitału i pracy na własny rachunek we Wspólnocie Europejskiej zmniejszyło się z 50% w roku 1981 do 34% w roku 1994, w tym samym czasie opodatkowanie pracy wzrosło z 35% do 41%. Jednocześnie, jak pisze Kozyr-Kowalski, „nie ulega wątpliwości, iż część niekorporalnych obiektów własności publicznej przejmują członkowie rządu, zawodowi politycy, członkowie centralnej i lokalnej administracji, »biurokracja państwowa«. Własność państwowa przekształca się we własność poszczególnych klas i stanów, także w postaci transferów i subsydiów dla biednych, niepełnosprawnych, emerytów, mimo to beneficjentami znacznej części pomocy wcale nie są najbardziej potrzebujący a klasy średnie i wyższe"[102].
4. Wzrastają subsydia państwowe dla prywatnej gospodarki. Skala tych wydatków wahała się od 5,4% wydatków rządowych w Niemczech do 2,5% we Francji. Przekształcanie własności narodowej we własność określonych klas i stanów dokonuje się za pomocą wielu metod niekiedy o trudnych do oszacowania konsekwencjach ekonomicznych. Wśród nich wymienić można subsydiowanie badań, inwestycji, ulgi podatkowe, kredyty poniżej wartości i gwarancje kredytowe, udostępnianie infrastruktury, różnego rodzaju transakcje wiązane, prywatyzację i jej warunki, dofinansowanie przedsiębiorstw użyteczności publicznej. Subsydia – zdaniem Kozyr-Kowalskiego – wyrażają również dominację własności wspólnej nad wszelką własnością prywatną i osobistą.

Przejawami **dominacji własności wspólnej** są m.in. takie zjawiska, jak wyposażanie armii w niezbędne materialne i intelektualne środki pracy i taką *ergodynamis*, która ma zapewnić bezpieczeństwo narodowe, czy te przedmioty własności publicznej, których sensem jest ochrona wszystkich podmiotów własności przed wywłaszczeniem przez siły natury, jak np. urządzenia przeciwpowodziowe, antysejsmiczne czy umożliwiające przewidywanie zjawisk atmosferycznych. Dominacja ta wyraża się także w instytucjach prawnych mających na celu niewywłaszczanie innych ludzi z odwiecznych obiektów własności wspólnej, jak czyste środowisko, powietrze i woda, czy też nakładających na właścicieli nieruchomości przestrzeganie określonych przepisów budowlanych zapewniających zabezpieczenie przed pożarami. Wyraża się w tym zasada, że właściciel nie jest wyłącznym

[102] Tamże, s. 185–186.

właścicielem i musi respektować społeczne potrzeby także przyszłych pokoleń. Znane są wreszcie rozwiązania prawne umożliwiające wywłaszczanie przez rząd mienia prywatnego na cele publiczne. Choć w wielu systemach prawnych dokonuje się to za odszkodowaniem, nie pokrywa ono jednak wszystkich strat poniesionych przez właściciela[103].

5. W odniesieniu do własności korporacyjnej menedżerowie stają się faktycznymi współwłaścicielami środków produkcji, o ile stają się rzeczywistymi właścicielami kapitału akcyjnego i przekształcają swoje dochody, formalnie będące płacą robocą, w kapitał finansowy, nie decyduje o tym sama pozycja w układzie władzy, choć może być ona środkiem do uzyskania własności. Kozyr-Kowalski podaje w tym kontekście, że z badań empirycznych wynika, iż pięciu największych posiadaczy akcji jest właścicielami około 1/4 majątku, który formalnoprawnie należy do 500 największych amerykańskich korporacji.[104]

Nawiązując do badań H. Demsetza stwierdza, że w typowych firmach akcyjnych wzrost majątku profesjonalnych menedżerów najwyższego szczebla o 3,25 dolara wymagał wzrostu majątku właścicieli akcji o 1000 dolarów. W konsekwencji swych badań Demsetz stał zresztą na stanowisku, iż status akcjonariuszy nie posiadających akcji zapewniających kontrolę nad korporacją jest pożyczaniem środków dla kontrolujących korporację akcjonariuszy w zamian za dywidendę od kapitału[105].

Badania przeprowadzane w odniesieniu do kwestii władzy i własności w dojrzałych gospodarkach rynkowych i demokratycznych społeczeństwach mogą prowadzić – jak się wydaje – do wniosków istotnie odbiegających od obserwacji czynionych wobec zjawisk zachodzących w tym zakresie w społeczeństwach mniej zaawansowanych na drodze cywilizacyjnego i ekonomicznego wzrostu. Warto zwrócić uwagę, że rzeczywiste dochody i ekonomiczne uprzywilejowanie kadr zarządzających mogą znacznie odbiegać od oficjalnych standardów. Łatwo to zaobserwować w społeczeństwach, w których restauracja stosunków kapitalistycznych i rynkowych dokonuje się w przyspieszonym tempie charakterystycznym dla społeczeństw dawnego realnego socjalizmu. Faktyczne uprzywilejowanie menedżmentu w tych warunkach może wyrażać się w relatywnie wyższych dochodach w stosunku do innych grup pracowników nie tylko gospodarczych organizacji (relatywnie w sensie proporcji dochodów), a nie tylko i nie przede wszystkim ich wysokości, które często nadal i tak są niższe od dochodów porównywalnych grup menedżerskich w krajach rozwiniętych. W warunkach transformacji, nieszczelnych przepisów podatkowych, przy niskim poziomie świadomości ekonomicznej i prawnej, rozchwianiu wartości i braku etyki biznesu faktyczne uprzywilejowanie polega na możliwości zawłaszczania majątku prywatnego i społecznego poprzez

[103] Zob. tamże, s. 197–200.
[104] Tamże.
[105] Tamże, s. 202. S. Kozyr-Kowalski powołuje się na pracę: H. Demsetz *The Emerging Theory of the Firm*, „Acta Universitatis Upsaliensis. Studia Oeconomiae Negotiorum", nr 33, Uppsala: Lars Engwel & Jan Johanson.

ukrywanie faktycznie prywatnych, osobistych wydatków w kosztach działalności gospodarczej; w pobieraniu prowizji od dostawców towarów i usług, a czasami klientów, w zamian za kontrakty z nimi, kierując się nie interesem organizacji, lecz własnym; w takim prowadzeniu zarządu powierzonego mienia, by nie tyle je pomnażać, ile raczej tworzyć szanse prywatnego jego zawłaszczania przez zarządzających, poprzez np. działanie na rzecz obniżania wartości firm przeznaczonych do prywatyzacji; wikłanie w zobowiązania finansowe niemożliwe do spełnienia bez szczególnego zaangażowania zarządzających i wymuszania w ten sposób na państwowym czy prywatnym właścicielu szczególnej gratyfikacji; poprzez takie prowadzenie zarządu, które uniemożliwia kontrolę właścicielską, aż po różne formy korupcji i zwykłego złodziejstwa.

Można sformułować w tym kontekście hipotezę bardziej generalną – **w sytuacji niedostatku kapitału** zdolnego elastycznie zasilać przedsiębiorczość i niedojrzałości reguł gry ekonomicznej – **władza staje się jego substytutem** w stopniu znacznie silniejszym niż w innych warunkach. Sprawowanie władzy zaś i związany z tym dostęp do zasobów zarówno w organizacjach prywatnych, jak i publicznych jest jednym z głównych środków uwłaszczania czy – mówiąc nieco innym językiem – swoistą ścieżką nie tyle wstępnej, czy pierwotnej, ile wtórnej kapitalistycznej akumulacji, niewątpliwie moralnie co najmniej dwuznaczną, rodzącą rozliczne patologie i społeczną niesprawiedliwość, marnotrawstwo społecznych zasobów, nieefektywność lub efektywność pozorną. Obrońcy tej drogi akumulacji mogą twierdzić, że odkrycia geograficzne, eksterminacja Indian, wyzysk kolonii, chłopskie rugi, eksploatacja dzieci, niewolnictwo nie były bardziej moralnymi instrumentami kapitalistycznej akumulacji wstępnej, a z niej w ostatecznym rachunku wyrasta siła współczesnego kapitalizmu.

6. We współczesnej gospodarce kapitalistycznej jest widoczna występująca ze zmiennym nasileniem tendencja do realnego uwłaszczenia pracowników. Pracownicy wielkich korporacji mogą być niekiedy uznawani za arystokrację pracy, ich pozycja społeczno-ekonomiczna często znacznie różni się od pracowników innych organizacji. Zjawisko realnego uwłaszczenia może się odzwierciedlać w wyższych płacach; w korzystaniu z pozapłacowych bonusów materialnych i pozamaterialnych jak premie, dodatki, specjalna ochrona zdrowia, emerytury, renty, odprawy, wyżywienie, imprezy rekreacyjne, urządzenia sportowe, możliwości edukacyjne i uczestnictwo w kulturze; w możliwości korzystania z rozwiązań zapewniających humanizację pracy. Jak zauważa Kozyr-Kowalski, jedną z konsekwencji realnego uwłaszczania jest występowanie przeciwieństwa między klasami pracowników-współwłaścicieli nowoczesnych środków produkcji a klasami typowej pracy najemnej[106]. Zwraca też uwagę na występowanie w Stanach Zjednoczonych ponad 9500 korporacji będących formalnie własnością pracowników. Rozwijały się one o 8–11% szybciej niż przedsiębiorstwa prywatne, wśród nich znajduje się United Parcel Service (UPS), której połowa majątku należy do pracowników.

[106] Tamże, s. 213–216.

Formalno- prawna własność nie przekłada się jednak prosto na własność w sensie socjoekonomicznym, gdyż 29% akcji firmy należy do kadry zarządzającej. Podobne tendencje występują, jak wynika z badań, w przedsiębiorstwach będących formalnie własnością pracowniczą w Polsce[107].

Zreferowane interpretacje własności we współczesnych społeczeństwach kapitalistycznych różnią się znacznie w swych założeniach teoretycznych. Dla ekonomii instytucjonalnej kluczowe znaczenie w wyjaśnianiu władzy i własności organizacyjnej mają koszty transakcyjne, dla podejścia liberalnego i neokonserwatywnego istotną rolę ogrywa rynek i wolność oraz prawo naturalne, dla koncepcji inspirowanych marksizmem – zawłaszczanie rezultatów ludzkiej pracy i prawidłowości rozwoju społeczno-ekonomicznego. Jedno wszakże nie ulega wątpliwości: wszystkie własność pojmują szeroko, mniej lub bardziej socjoekonomicznie, nawet gdy wprost tego nie deklarują. Wszystkie także podkreślają, iż własność kreuje władzę, że nie da się wyjaśnić władzy bez analizy własności, nawet gdy to władza zaczyna kreować własność. Własność jest więc kluczową przesłanką władzy.

IV.7. ŹRÓDŁA WŁADZY I PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJACH. LEGITYMIZACJA WŁADZY ORGANIZACYJNEJ

A. ŹRÓDŁA WŁADZY ORGANIZACYJNEJ

Bardziej behawioralną, co nie znaczy donioślejszą poznawczo kategorią analizy pozwalającą zidentyfikować „drugie dno" władzy i przywództwa, jest heurystyczny schemat źródeł władzy i przywództwa. **Źródłami władzy** są dające się bardziej empirycznie uchwycić uwarunkowania, które pozwalają odpowiedzieć na pytanie o to, dlaczego mamy do czynienia z taką, a nie inną władzą, dlaczego władza lub przywództwo spełniane jest przez taką, a nie inną strukturę, grupę społeczną czy osobę, dlaczego w ogólnym planie władza musi się tak, a nie inaczej zachowywać.

W literaturze przedmiotu istnieje wiele hipotez na temat źródeł władzy. Popularnym ujęciem jest odwoływanie się do koncepcji zarysowanych przez J. Pfeffera i G. R. Salancika[108] oraz M. Croziera i E. Friedberga[109], a także propo-

[107] Zob. np. W. Kozek, J. Kulpińska (red.) *Zbiorowe stosunki pracy w Polsce*, wyd. cyt. Warszawa 1998.

[108] Najczęściej przywoływanymi pracami tych autorów są: J. Pfeffer *Power in Organisation*, Harper and Row, New York 1977; J. Pfeffer, G. R. Salancik *The External Control of Organisation. Resourses Dependence Perspective*, Harper and Row, New York 1978. Zob. S. Kownacki, H. Sterniczuk, R. Zach *Zarządzanie jako sprawowanie władzy w organizacjach* (w:) A. K. Koźmiński (red.) *Współczesne koncepcje zarządzania*, Warszawa 1987 oraz L. Krzyżanowski *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1992, s. 204–210.

[109] M. Crozier, E. Friedberg *Człowiek i system – ograniczenia działania zespołowego*, Warszawa 1982; M. Crozier *Biurokracja. Anatomia zjawiska*, Warszawa 1967. Inne ważne

cji J. R. P. Frencha Jr. i B. Ravena[110].Ostatnia z wymienionych koncepcji jako źródła władzy organizacyjnej wskazuje zdolność do nagradzania (*reward power*), przymus i oczekiwanie, że niepodporządkowanie się władzy spotka się z karą (*coercive power*), utożsamianie się z władzą (*atraction, referent power*), wiarę w zasadność władzy, jej legitymację (*legitimate power*) oraz wiedzę, wiarygodność i kompetencję cechującą władzę ekspercką (*expert power*).

J. Pfeffer i G. R. Salancik za czynniki decydujące o rozkładzie (dystrybucji) władzy w organizacjach uznają:

– uprawomocnioną władzę formalną, związaną z pozycją podmiotu rozkazodawczego w strukturze formalnej organizacji, taka władza ma charakter normatywny i nie pokrywa się z władzą wynikającą z porządku nieformalnego organizacji;

– kontrolę nad zasobami organizacyjnymi, szczególnie nad zasobami rzadkimi, krytycznymi, mającymi strategiczne znaczenie dla funkcjonowania organizacji. Do takich zasobów należą m.in. kapitał trwały i obrotowy w różnych postaciach: wyposażenia i infrastruktury, zasobów surowcowych, maszyn i urządzeń, gotówki, depozytów bankowych, papierów wartościowych, kredytów; dostęp do technologii i możliwości ich odnawiania; dostęp do nośników energii i siły roboczej; środowisk twórczych kreujących innowacje naukowe, techniczne, ekonomiczne, organizacyjne i inne.

– posiadanie informacji i dostęp do kanałów informacji, co samo w sobie jest rodzajem organizacyjnych zasobów, lecz zostało wyodrębnione ze względu na szczególne znaczenie zarządzania informacją w działaniu organizacji;

– zdolność do pokonywania niepewności, uzależnioną m.in. od dostępu do zasobów, w tym informacji, a także od osobowościowych właściwości sprawujących władzę[111].

Z kolei **M. Crozier i E. Friedberg** akcentują jako źródła władzy specyficzne umiejętności lub funkcjonalną specjalizację, kontrolę powiązań organizacji z otoczeniem, dostęp do kanałów informacji i określonych jej typów, obowiązujące reguły organizacyjne. Zwracają także uwagę, iż organizacja kreuje własne źródła władzy, niezależnie niejako od jej formalnej konstrukcji obecnej w schematach

prace podejmujące problematykę źródeł władzy organizacyjnej to m.in. J. March, H. A. Simon *Teoria organizacji*, Warszawa 1964; A. Etzioni *A Comparative Analysis of Complex Organisation. On Power Involvement and Their Correlates*, The Free Press, New York 1961; P. M. Blau *Exchange and Power in Social Life*, The Free Press, New York 1964, C. R. Hinings i in. *An Approach to the Study of Bureaucracy*, Sociology, nr 1, 1967, D. J. Hickson i in. *A Strategies Contingencies Theory of Intra-Organisation Power*, „Administrative Science Quarterly", 1971, nr 16, – podaje za L. Krzyżanowski, tamże.

[110] J. R. P. French Jr. *A Formal Theory of Social Power*, „Psychological Review", vol. 63, nr 3, 1956, J. R. P. French Jr. , B. Raven *The Bases of Social Power* (w:) D. Cartwright (red.) *Studies in Social Power*, Institute of Social Research, Ann Arbour, 1959. Na prace te powołują się m.in. T. Biernat *Legitymizacja władzy politycznej*, wyd. cyt., s. 48, L. Porębski *Behawioralny model władzy*, wyd. cyt., s. 63.

[111] Por. L. Krzyżanowski *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, wyd. cyt., s. 204–206.

i przepisach organizacyjnych, posługując się przy tym obrazowym porównaniem organizacyjnej gry do gry w szachy: „Istniejące i bezdyskusyjnie obowiązujące normy kulturowe i prawne dają jednym większe możliwości działania niż innym, ale jednocześnie sprawiają, że nawet ci, którzy mają stosunkowo największe możliwości (królowa w szachach, dyrektor w przedsiębiorstwie), nie mogą działać według własnych, arbitralnych wyborów. Podobnie jak ruchy królowej w szachach ograniczone są obowiązującymi, niezmiennymi zasadami, tak samo wybory dokonywane przez dyrektora ograniczone są przez obowiązującą logikę i racjonalność danego typu produkcji... W ramach tych ograniczeń, przybierających postać schematów i przepisów organizacyjnych, organizacja generuje swoje własne źródła władzy". Wspólnym mianownikiem wszystkich źródeł władzy w ujęciu Croziera i Friedberga jest ich związek z niepewnością charakteryzującą działanie organizacji w różnych sferach jej aktywności. Organizacyjni aktorzy wykorzystują pozostające w ich dyspozycji sfery niepewności i nieustannie negocjują warunki swojego organizacyjnego uczestnictwa, próbując narzucić własne orientacje pozostałym aktorom[112].

Rozbudowaną i wieloaspektową interpretacją źródeł władzy organizacyjnej posługuje się G. Morgan[113]. Są nimi jego zdaniem:

- formalne uprawnienia władcze,
- kontrola nad rzadkimi zasobami,
- wykorzystywanie struktury organizacyjnej, przepisów i regulaminów,
- kontrola nad procesem podejmowania decyzji,
- kontrola nad wiedzą i informacjami,
- kontrola nad obszarami granicznymi,
- zdolność radzenia sobie z niepewnością,
- kontrola nad techniką,
- interpersonalne sojusze, sieci zależności oraz kontrola nad organizacją nieformalną,
- symbolika i zarządzanie znaczeniami,
- płeć pracowników oraz zarządzanie relacjami między mężczyznami i kobietami w organizacji,
- czynniki strukturalne określające scenę działania,
- władza, którą już się posiada.

Władza formalna jest oczywistym źródłem władzy organizacyjnej, zwłaszcza w organizacjach biurokratycznych, których racjonalność polega na stosowaniu sformalizowanych zasad, reguł i procedur organizacyjnych. Współcześnie zdecydowana większość organizacji ma mniej lub bardziej biurokratyczny charakter, a inne rodzaje władzy organizacyjnej, gdyby źródła władzy potraktować jako kryterium ich wyodrębnienia, wcześniej czy później domagają się formalnej legalizacji.

[112] Zob. M. Crozier, E. Friedberg *Człowiek i system*, wyd. cyt., s. 66–89.
[113] Zob. G. Morgan *Obrazy organizacji*, wyd. cyt., s. 183–216.

Kontrola nad rzadkimi zasobami jest przez Morgana rozumiana podobnie, jak u Pfeffera i Salancika. Nawiązując do ich ustaleń podkreśla on znaczenie kontroli nad budżetem, procesem jego sporządzania, nad kontrolowaniem obiegu pieniądza w organizacji jako zasobem charakteryzującym się największą płynnością i zdolnością wymiany na inne rodzaje pożądanych zasobów. Kontrola nad dystrybucją funduszy organizacyjnych nie musi i często nie ma oficjalnego charakteru, przyjmując szczególnie cenną postać kontroli dyskrecjonalnej, ulokowanej np. w zarządzaniu poszczególnymi operacjami mającymi wpływ na dynamikę strumienia funduszy, którymi organizacja może dysponować. Taką kontrolę może posiadać np. menedżer posiadający dostęp do niezaangażowanych jeszcze środków, które przeznaczone np. na łapówki mogą wywrzeć wpływ na możliwości rozwojowe organizacji i przyczynić się do budowania poparcia dla takiego menedżera. Podobny wpływ może mieć zewnętrzny decydent przydzielający organizacji zasoby, np. w postaci. dotacji, ulg, zwolnień, czy po prostu decydujący o składaniu zamówień w danej organizacji. Z tych możliwości płynie określony potencjał władzy organizacyjnej, w rzeczywistości przez te osoby, grupy czy instytucje sprawowanej w organizacji. Z wagi kontroli nie tylko zasobów finansowych wynika także tendencja do gromadzenia rezerw czy to w odniesieniu do całej organizacji, czy jej części, poszczególnych grup i osób, które kumulując zasoby dążą do uniezależnienia się od innych i budowy potencjału, który może być użyty w walce o władzę w organizacji.

Wykorzystanie struktury organizacyjnej przepisów i regulaminów polega na takim nimi manipulowaniu, które prowadzi do powiększenia władzy manipulujących podmiotów. Struktura staje się instrumentem organizacyjnej walki o władzę. Dotyczy to zwłaszcza różnego rodzaju reorganizacji, różnicowania lub integrowania struktur organizacyjnych, co zawsze wiąże się z problemami autonomii i wzajemnych zależności komórek organizacyjnych, z zakresem czyjejś władzy i przywództwa. Pełne zastosowanie ma w tym miejscu stara zasada „dziel i rządź". Działanie zgodne z organizacyjnymi przepisami może być również i jest wykorzystywane do manipulowania odpowiedzialnością, do odrywania jej od władzy, maskowania niekompetencji, tworzenia sfer bezpieczeństwa na wypadek sytuacji nadzwyczajnych, wypadków i zagrożeń, w których sytuacji nieskuteczność i nieudolność władzy i przywództwa można chronić za zasłoną przepisów.

Kontrola nad procesem podejmowania decyzji polega na wpływie na przesłanki decyzji, same procesy i procedury decyzyjne i określanie problemów decyzyjnych i celów decyzji. Nie jest przypadkiem, że takie kwestie, jak porządek obrad kierowniczych gremiów, jego kolejność, czas i procedura obrad, ich miejsce, atmosfera, sposób preparowania materiałów itp., są przedmiotem wielu organizacyjnych napięć. Organizacyjna gra o władzę polega zresztą nie tylko na walce o treść i procedury podejmowania decyzji, odnosi się ona także do działań mających na celu niepodejmowanie określonych rozstrzygnięć uważanych za niekorzystne przez uwikłane w ową grę podmioty. Obok prób świadomego kontrolowania procesów decyzyjnych istnieją gorzej lub wcale nieuświadomione formy kontroli. Są one wmontowane w używane w organizacji słownictwo, struktury komu-

nikowania się, postawy uczestników organizacji, przekonania i reguły, razem tworzące swoisty intelektualny „kaftan bezpieczeństwa", utrudniający możliwość dostrzeżenia alternatywnych rozwiązań i możliwości innego zdefiniowania problemów.

Kontrola nad wiedzą i informacjami ma także i taki sens, że istnieje bezpośredni związek między realizmem w definiowaniu sytuacji a w konsekwencji realnością ludzkiego działania. Organizacyjna polityka skupia się często wokół kontroli informacji i wiedzy dystrybuowanych w organizacji i w ten sposób prowadzi do kontroli percepcji sytuacji organizacyjnych. Niektórzy przywódcy i kierownicy organizacyjni w kumulowaniu, zawłaszczaniu, filtrowaniu i manipulowaniu informacją, zakresem i tempem jej upowszechniania, upatrują głównej podstawy swojej osobistej i grupowej władzy. Zwłaszcza we współczesnych organizacjach coraz bardziej technologicznie uzależnionych od wiedzy i informacji, ten typ źródeł władzy nabiera szczególnego znaczenia, czego wynikiem są m.in. szerszego znaczenia hipotezy o panowaniu merytokracji w społeczeństwach postprzemysłowych. Bardzo często gra o władzę w organizacjach toczy się wokół kontroli tych segmentów organizacji, które ze względów funkcjonalnych są centrami informacji ważnych dla organizacji, np. centra i sieci komputerowe, bazy danych czy działy i systemy finansowe i księgowe, których znaczenie polega nie tylko na kontroli newralgicznych finansowych zasobów, ale także na posiadaniu najważniejszych dla organizacji informacji i wiedzy. Systemy informatyczne reglamentując dostęp do baz danych i możliwości przeprowadzania operacji są jednocześnie mechanizmem kreującym i petryfikującym strukturę władzy organizacyjnej, jak i instrumentem wszechogarniającej kontroli życia organizacyjnego i zachowań ludzi w organizacjach, których większość czynności może być rejestrowana, analizowana i komunikowana tym ogniwom organizacyjnej struktury, które do takich informacji zagwarantowały sobie dostęp. Innym przykładem może być wiedza, jaką o organizacji, jej władzy i przywództwie mają te komórki organizacyjne, których zadaniem jest z pozoru techniczna obsługa władzy i przywództwa organizacyjnego. Asystenci i asystentki kierowników organizacyjnych, ich sekretariaty, kierowcy itp. w sposób zasłużony cieszą się prestiżem innych uczestników organizacji m.in. dlatego, że dysponują unikatową w skali organizacji wiedzą o niej i o samych ludziach organizacyjnej władzy.

Posiadanie wiedzy i informacji może być i jest instrumentem budowania organizacyjnych sieci zależności. Stąd zresztą organizacje próbują uniezależniać się od osób posiadających wiedzę i informacje, rozpraszając ją różnymi metodami, wprowadzając alternatywne mechanizmy zbierania, analizowania i syntezowania informacji, elementy konkurencji pomiędzy organizacyjnymi ośrodkami wiedzy i informacji, jak również poprzez formalizowanie różnego rodzaju procedur, rutynizowanie działań, tak by można było substytuować i kontrolować wiedzę i umiejętności istotne dla funkcjonowania organizacji.

Kontrola nad obszarami granicznymi wiąże się ze wzajemnymi oddziaływaniami różnych segmentów organizacji, a także organizacji i otoczenia. W obszarach granicznych dokonują się istotne dla organizacji transakcje, nad którymi kon-

trola i wiedza o których jest źródłem władzy. Przykładem mogą być różne międzywydziałowe zespoły analityczne i projektowe, które muszą wnikać w zależności „międzykomórkowe" organizacji, nad którymi wiedza i kontrola w normalnych warunkach jest zarezerwowana dla ścisłego kierownictwa organizacji. Podobnie ci wszyscy, którzy mają możliwość reglamentowania i regulowania wzajemnych interakcji wewnątrzorganizacyjnych i organizacji z otoczeniem, czerpią z tego faktu swoją władzę. Każdy pewnie znajdzie w pamięci przykłady osobistości regulujących ruchem organizacji, świecących często jedynie światłem odbitym od oblicza przywódcy czy kierownika, a poprzez decydowanie o dostępie do nich czy sączenie nie poddających się zewnętrznej kontroli i niejawnych opinii, mogących skutecznie manipulować organizacją i jej przywództwem, wyrządzając organizacji i jej uczestnikom wiele szkód. Takie postaci łatwo znaleźć w najbliższym otoczeniu organizacyjnej władzy w osobach szefów biur, kancelarii, sekretariatów, zespołów doradczych itp. Inna sprawą jest to, że możliwość panoszenia się w organizacji takich mechanizmów i postaci jest funkcją jakości, w tym osobistej, organizacyjnego przywództwa, które niekompetentne albo przeciążone, otacza się ludźmi sobie powolnymi i ceduje na nich część swoich prerogatyw, z którymi nie potrafi sobie radzić.

Organizacyjna gra o kontrolę w obszarach granicznych może prowadzić do jej dezintegracji wspierając np. autonomizujące dążenia niektórych segmentów organizacji wobec pozostałych, może też być przyczyną nadmiernej centralizacji i kontrolowania całej organizacyjnej przestrzeni przez zbyt ekspansywną władzę i przywództwo, co w rezultacie prowadzi do rozwoju różnych rytuałów unikania, pozorowania problemów i organizacyjnych fikcji będących składnikami strategii organizacyjnych aktorów zagrożonych w swojej autonomii. Transakcje graniczne wiążą się z mechanizmami kontroli i kontrkontroli, rywalizacji aktorów o władzę, jaka może płynąć z panowania nad granicznymi relacjami.

Zdolność radzenia sobie z niepewnością jest jednym z podstawowych problemów organizacji, decydującym o jej zdolnościach adaptacyjnych i kreacyjnych, a w konsekwencji – o możliwościach przetrwania i rozwoju. Była już o tym mowa wielokrotnie. Można dodać jedynie, że istnieją dwie grupy niepewności: wewnątrzorganizacyjne, np. związane z zawodnością organizacyjnej technologii i techniki, ludzkimi błędami itd., oraz związane z dynamiką otoczenia. Jednym z ważnych kierunków działania każdej organizacji jest redukowanie i kontrolowanie niepewności; te role i pozycje organizacyjne, które mają na procesy związane z niepewnością w danych warunkach największy wpływ, mogą korzystać w konsekwencji ze stosownej władzy. Dobrym, jak się wydaje, przykładem mogą być organizacyjne zabiegi mające na celu absorpcję do władzy tych ludzi i grup, które nie związane odpowiedzialnością za jej działanie mogłyby się stać dla organizacji, jej ustroju wewnętrznego czy stabilności obowiązującego ładu władzy i koalicji interesów, zagrożeniem ze względu na potencjalnie dezorganizującą rolę w organizacji lub pozycję w świecie zewnętrznym. Stąd m.in. mogą wynikać np. kariery organizacyjne działaczy związkowych lub politycznych aktywistów reprezentują-

cych w danym momencie polityczne orientacje dominujące na politycznej scenie makrosystemu społecznego. Można zauważyć, że posiadanie kontroli nad jakimś istotnym obszarem organizacyjnej niepewności tworzy swego rodzaju sytuację przymusową, sytuację swoistego szantażu wobec organizacji, którą w imię stabilności swojego rozwoju musi rozwiązać zmieniając lub tylko modyfikując dystrybucję władzy i przywództwa w organizacji.

Kwestia niepewności i jej charakteru zmieniającego się w toku istnienia organizacji oraz wraz ze zmianą warunków, w których ona działa, może być też pomocna w zrozumieniu źródeł określonych typów i systemów władzy organizacyjnej, ich znaczenia w danym okresie rozwoju organizacji.

Kontrola nad techniką i technologią organizacyjną określa kształt władzy i przywództwa w bardzo wyraźnym stopniu. Każda organizacja charakteryzuje się jakimś dominującym zestawem sposobów konwersji wewnątrzsystemowej, której rezultatem jest przekształcenie wkładów w wytwory – produkty i usługi. Technologie konwersji decydują o kształcie organizacyjnych struktur, o wymaganych kwalifikacjach uczestników organizacji, o układzie organizacyjnych interesów. Organizacje są uzależnione od techniki i technologii. Można się o tym przekonać choćby wtedy, gdy dokonują się w nich zmiany technologiczne, zawsze będące źródłem sprzeczności a także konfliktów i przyspieszenia walki o władzę w organizacji oraz jej rotacji. Zmiany technologiczne zagrażają interesom jednych, stwarzają zaś szansę rozwoju innym, bez kontroli nad władzą sama zmiana nie byłaby możliwa albo byłaby znacznie trudniejsza i kosztowniejsza. Rozwój technologii wymusza wreszcie zmiany ludzkich postaw, powoduje powstawanie zapotrzebowania na nowe kwalifikacje i umiejętności, nowe rodzaje zachowań ludzkich, zmienia możliwy repertuar środków i metod sprawowania władzy, w konsekwencji inaczej definiując jej podstawy i systemowy kształt.

Źródłem władzy i przywództwa w organizacjach jest **kontrola nad porządkiem nieformalnym** struktura interpersonalnych zależności i sojuszy. Życie grupowe w organizacjach, sympatie, przyjaźnie, wspólnota życiorysów i życiowych dróg, wspólne doświadczenia kreują osobiste zależności między ludźmi, które formalne relacje organizacyjne mogą katalizować i modyfikować, ale które mają własne podstawy i autodynamikę. Rynek nieformalnych poparć, uprzejmości i złośliwości, mentorów, sponsorów, protektorów i protegowanych, sojuszy, klik i koalicji zawieranych na bardzo różnej podstawie tworzy układy zależności często bezpośrednio decydujące o władzy i przywództwie w organizacjach. Organizacyjna polityka ma często charakter nieformalny, niejawny, skrywany przed niewtajemniczonymi.

Relacje nieformalne wykraczają często poza granice organizacji, mają międzyorganizacyjny charakter. Umiejętności politykierskie, znawstwo nieformalnych zależności, zdolność do gry na tym polu często okazują się istotniejsze w praktyce od posiadanych kwalifikacji, zaangażowania, pracowitości itp., stając się główną kwalifikacją kierowników, zwłaszcza tych, dla których posiadanie władzy jest celem samym w sobie.

Podstawą władzy organizacyjnej mogą być też zależności psychiczne jednych ludzi od drugich, w postaci władzy różnych powierników osobistych problemów, zaufanych współpracowników czy wręcz proroków i mistyków, których przykładów historia dostarcza aż nadto. Jakie wstrząsy może wywołać nadmierne zaufanie do przyjaciółki pokazuje zaś choćby niedawna historia przyjacielskich zwierzeń Moniki Levinsky i próba wykorzystania ich do walki o władzę w całkiem dużej organizacji pod nazwą Stany Zjednoczone.

Można na ten problem jednak spojrzeć inaczej. Zdolności i umiejętności interpersonalne, w tym komunikacyjne są nieodłącznym elementem sprawowania władzy i przywództwa, naturalnym składnikiem tego procesu, którego nie można bagatelizować, a którego znaczenie z taką mocą wykazała szkoła *human relations* i cały dorobek psychosocjologicznych badań nad mikrostrukturami społecznymi i organizacjami.

Każda organizacyjna struktura wytwarza **kontrstrukturę**. W jakimś sensie jest nią w każdej organizacji organizacja nieformalna. Pisząc jednak o kontroli nad kontrorganizacją G. Morgan ma na myśli jeszcze coś innego, co J. K. Galbraith nazywał „władzą przeciwwiążącą" – konkurencyjnego wobec oficjalnego bloku władzy w organizacjach. Przykładem kontrorganizacji są związki zawodowe, stowarzyszenia profesjonalne itp. organizacje, które działają w obrębie organizacji macierzystej i dysponują własnymi ośrodkami władzy, kanałami komunikowania i środkami działania. Występowanie kontrorganizacji i alternatywnych struktur władzy jest często wpisane w projekt organizacji, stanowi niezbędne uzupełnienie podstawowych struktur władzy i artykulacji organizacyjnych interesów, warunek stabilności organizacji. Taka jest na ogół rola wspomnianych związków zawodowych. Kontrola nad władzą przeciwwiążącą może być i jest też instrumentem walki o władzę lub jej sprawowania w podstawowym wymiarze, pozwala na kreowanie alternatywnych ekip przywódczych, wyłanianie opozycji wewnątrzorganizacyjnej zdolnej, m.in. dzięki posiadaniu własnych struktur działania, kumulowaniu doświadczenia i mobilizacji społecznego poparcia, do przejęcia władzy w organizacji. W swoim czasie taką alternatywą organizacyjnej władzy były organizacje partyjne w zakładach pracy, dziś w Polsce podobne aspiracje mają nierzadko komórki związkowe, zwłaszcza jednego ze związków zawodowych o nieskrywanych ambicjach politycznych, a czasami także struktury władzy kościelnej, preferujące raczej zakulisowe mechanizmy niekiedy rozstrzygającego wpływu na władze różnych organizacji, z państwową i jej niektórymi, także siłowymi, strukturami, włącznie.

Ważnym źródłem władzy i przywództwa w organizacjach jest **symbolika i zarządzanie znaczeniami**, polegające zwłaszcza na symbolicznym obrazowaniu, teatralizowaniu życia organizacyjnego i definiowaniu znaczeń organizacyjnych reguł gry. Wszystkie te elementy składają się na kulturowe podstawy władzy organizacyjnej, w tym na mechanizmy symbolicznej przemocy towarzyszącej tej władzy, na ideologiczny wymiar władzy. Władza może wyrastać z organizacyjnego języka, mitów, stereotypów, rytuałów, ceremonii, gestów, opowieści i legend, organizacyjnej scenografii. Częstym organizacyjnym stereotypem jest postrzeganie

świata zewnętrznego jako obcego i wrogiego, świata organizacji zaś jako swojego, przyjaznego, racjonalnego i bezpiecznego. Umiejętne kreowanie, podsycanie i manipulowanie opozycją my–oni, preparowanie organizacyjnych wierzeń, budowanie subkultur, wpływanie na przekonania i preferencje ludzkie nieodłącznie towarzyszy władzy, na tej postawie budowana jest jej siła i potencjał. To źródło władzy związane jest z jej legitymizacją, o której więcej powiedziane będzie w dalszej części rozważań.

Innymi formami kreowania władzy jest to, co składa się na jej scenerię, poczynając od stylu ubierania się menedżerów i przywódców, wystroju i architektury miejsc kojarzonych z władzą, akcesoriów materialnych ją symbolizujących, często tylko pozornie stanowiących jej niezbędne wyposażenie, w rzeczywistości zaś będących insygniami władzy definiującymi wymagany dystans pomiędzy przełożonymi i podwładnymi, będącymi świadectwem zasiadania w obrębie władzy i wyrazem identyfikacji z jej grupowym etosem. Przykładami mogą być wystroje kierowniczych gabinetów, używane samochody służbowe, telefony, sekretariaty, osobne stołówki, specjalne wejścia i windy itd. Władza wiąże się też ze sposobem bycia, z różnymi technikami dramaturgicznymi mającymi podkreślić jej znaczenie i szczególną sytuację. Demonstrowanie wagi spraw, którymi ktoś się zajmuje, zabiegania albo wręcz przeciwnie – spokojnego dystansu wobec krzątaniny maluczkich to typowe przejawy rytuału władzy, sposób na zarządzanie wrażeniami, na tworzenie własnego obrazu jako ważnych ludzi władzy.

Kolejnym obszarem zarządzania znaczeniami jest odpowiednie wykorzystanie reguł organizacyjnej gry, nadawanie im sensu nie zawsze zgodnego z pierwotnymi intencjami i potrzebami organizacji, umiejętne wchodzenie w konflikty, gdy zwycięstwo jest pewne i można zostać np. pozytywnie dostrzeżonym przez zwierzchność albo potencjalnych zwolenników, schodzenie z pola strzału, gdy jest to, niezależnie od wagi sprawy, niekorzystne dla władzy posiadanej lub zabiegów o jej zwiększenie. Posługiwanie się plotką, ironią, komentarzem, gestem – to również potencjalne źródło władzy. Posiadającego realne osiągnięcia rywala, pracującego po godzinach, autentycznie zaangażowanego w działanie organizacji można przecież zawsze skwitować w odpowiednim gronie informując np. konfidencjonalnie, że to np. były „komuch", że ma plamę na życiorysie, że jest na niego kwit albo – o zgrozo – cała teczka, że ucieka z domu przed żoną albo że jego stan zdrowia psychicznego odbiega od normy itp. W ten sposób niejednemu udało się zapewnić sobie awans czy obronić własną pozycję w strukturze władzy kosztem lepszych od siebie.

G. Morgan zwraca też uwagę na niedoceniane źródło władzy, jakim są **relacje między kobietami i mężczyznami w organizacjach.** Stereotypy kobiecości i męskości niejednokrotnie są ważnym czynnikiem selekcjonującym dostęp do władzy, w naszych warunkach kulturowych stanowią barierę przede wszystkim dla udziału kobiet w sprawowaniu władzy. Może być też jednak odwrotnie. Powierzenie przez zwierzchnika władzy kobiecie może być próbą obrony własnej pozycji w sytuacji, gdyby rolę tę zaczął pełnić ambitny mężczyzna, którego podejrzewamy o niecne wobec nas zamiary albo uważamy, że jego potencjał przywódczy może

nie być mniejszy od naszego. Zasłaniamy się wtedy przed realnym bądź wyimaginowanym zagrożeniem ulegając stereotypowi kobiety jako posiadającej mniej cech wojowniczych i angażującej się bardziej w rodzinne problemy niż w politykę i grę o władzę w organizacji. Niekiedy taką rolę mogą pełnić – wbrew deklaracjom i racjonalnym potrzebom – różne klucze organizacyjne stosowane w doborze władz, maskujące i chroniące organizacyjną oligarchię kobiecymi, młodzieżowymi lub innymi „paprotkami". Czasami zresztą, za rzadko jednak, „statyści" i „paprotki" pokazują zęby ku zakłopotaniu swych ojców chrzestnych, a nadziei innych uczestników gry.

Jeszcze inną kwestią jest używanie alkowy jako środka walki o władzę przez przedstawicieli obojga płci albo wykorzystywanie w walce politycznej wiedzy o życiu prywatnym ludzi.

W pracy, do której tu nawiązujemy, G. Morgan prezentuje interesującą typologię strategii stosowanych przez organizacyjnych aktorów w kontekście gry o władzę i w związku z zarządzaniem relacjami między płciami w organizacji (zob. tabela 4.2.).

Tabela 4.2.

Niektóre strategie zarządzania relacjami związanymi z płcią w organizacjach

Kiedy przyglądamy się światu organizacji, możemy dostrzec i wyodrębnić różne sposoby, jakich używają ludzie w zarządzaniu relacjami dotyczącymi płci. Istnieje tu wiele powszechnie stosowanych strategii. Każda z nich może przynieść sukces albo nie, w zależności od wchodzących w grę osób i sytuacji.	
NIEKTÓRE STRATEGIE KOBIECE	
Królowa Elżbieta I	Sprawuje rządy silnej ręki, w miarę możliwości otacza się uległymi mężczyznami. Nowoczesnym przykładem tej strategii jest Margaret Thatcher.
Pierwsza dama (żona prezydenta)	Zadowala się sprawowaniem władzy za kulisami; taktykę taką stosuje wiele „dam korporacyjnych', takich jak sekretarki dyrektorów lub specjalne asystentki.
Kobieta niewidzialna	Stara się, aby być jak najmniej widoczna, wtapia się w otoczenie oraz wywiera wpływ w każdy dostępny sposób.
Wielka mama	Utrwala swoją władzę przez opiekuńczość i troskliwość.
Bojowniczka ruchu wyzwolenia kobiet	Gra brutalnie i oddaje pięknym za nadobne; mówi bez ogródek i zawsze opowiada się na korzyść roli kobiet.
Amazonka	Przywódczyni kobiet. Jest to styl przynoszący szczególne sukcesy, kiedy można zbudować silną koalicję przez umieszczenie podobnie myślących kobiet na wpływowych stanowiskach.
Dalila	Posługuje się uwodzicielską siłą, aby podbić najważniejszych ludzi w organizacjach zdominowanych przez mężczyzn.
Joanna d'Arc	Wykorzystuje władzę wynikającą z walki o wspólną sprawę i ze swojej misji, aby przezwyciężyć kobiecość i uzyskać szerokie poparcie mężczyzn.
Córeczka	Znajduje jakąś „ojcowską figurę" gotową działać jako opiekun i nauczyciel.

NIEKTÓRE STRATEGIE MĘSKIE	
Wojownik	Strategia często obierana przez zapracowanych kierowników zaangażowanych w batalie rozgrywane w korporacji. Niejednokrotnie stosują ją do przydzielania kobietom ról oddanych zwolenniczek.
Ojciec	Strategia często używana do zdobywania poparcia młodych kobiet szukających opiekuna.
Król Henryk VIII	Wykorzystywanie absolutnej władzy do zdobycia tego, czego się chce. Mężczyzna przyciąga lub odtrąca kobiety-zwolenniczki w zależności od ich użyteczności.
Playboy	Wykorzystywanie seksapilu (zarówno prawdziwego, jak i wyimaginowanego) do zdobywania poparcia i przychylności koleżanek. Rolę taką często obierają kierownicy, którym brakuje stabilniejszych podstaw władzy.
Sportowiec	Strategia oparta na różnego rodzaju „zachowaniach na pokaz" mających na celu przyciągnięcie uwagi kobiet i przekonanie ich o swojej dzielności. Często jest wykorzystywana do zyskiwania podziwu i poparcia kobiet podległych bezpośrednio „sportowcowi" lub zajmujących niższe stanowiska w innych miejscach organizacji.
Chłopczyk	Strategia często używana w próbach znajdowania wyjścia z trudnych sytuacji, zwłaszcza w relacji do współpracowniczek lub podwładnych. Rola ta może mieć wiele wariantów: „zagniewany chłopczyk" objawia gwałtowny temperament, aby wywołać zamieszanie i wymusić jakieś działanie; „chłopczyk sfrustrowany" lub użalający się nad sobą usiłuje wzbudzić współczucie; „chłopczyk pełen wdzięku" próbuje przypochlebiać się, zwłaszcza kiedy znajduje się w tarapatach.
Dobry przyjaciel	Strategia często stosowana w celu nawiązania partnerskich stosunków z koleżankami zarówno jako powierniczkami, jak i ważnymi źródłami informacji i rady.
Męski szowinista	Strategią tą posługują się mężczyźni, którzy czują się zagrożeni przez obecność kobiet. Charakterystyczne jest dla niej stosowanie różnych rytuałów „degradacji" mających na celu podważenie statusu kobiet i ich zasług.

Źródło: G.Morgan *Obrazy organizacji*, wyd. cyt., s. 210–211.

Kolejną grupą źródeł organizacyjnej władzy i przywództwa są w interpretacji Morgana **czynniki strukturalne określające scenę działania.** Ich rozumienie odpowiada temu, jakie nadano wcześniej przesłankom władzy. Można je jednak ujmować węziej, nie tyle jako ukryte „trzecie dno" władzy, ile strukturę zdarzeń, w których toczy się organizacyjna gra wokół władzy i przywództwa. W tym kontekście można wskazać rolę zdarzeń i zachowań przeszłych, skutki podejmowanych decyzji dla tych, którzy je wydali i władzę sprawują, i tych, którzy o nią zabiegają. Zachowania uczestników gry oddziałują na siebie, są współzależne, obrona zależy od formy ataku, atak wynika z oceny zastosowanej strategii przez broniącego. W tym sensie organizacyjni aktorzy są więźniami swych działań i zacho-

wań, nic, co się stało, pewnie się już nie „odstanie", zostaje w pamięci ludzkiej, tworzy fakty, z którymi wszyscy muszą się liczyć. Wejście do tej samej rzeki często w polityce nie jest już możliwe, organizacyjni gracze spalają się w organizacyjnej grze, jej elastyczność napotyka barierę współzależności i minionych doświadczeń. Wszyscy uczestniczą w jednym spektaklu. Chociaż grają różne role, scena jest ta sama, a gra jest możliwa, dopóki spektakl trwa. Spektakl zawsze się kiedyś kończy, a sukces przedstawienia, choć w różnym stopniu, zależy jednak od wszystkich. Nie wszystkie strategie gry są możliwe, bo i inni realizują swoje i tym samym warunkują nasze. Tak rozumiane strukturalne czynniki określające scenę władzy, dobrze ilustrowane są różnymi typami gier, jak np. dylemat więźnia czy gra piwna wytwarzające ramy współzależności aktorów i ich zachowań. Z każdym naszym posunięciem i posunięciem innych partnerów i konkurentów sytuacja ulega zmianie, której odwrócenie albo nie jest w pełni możliwe, albo musi, co najmniej, uwzględniać zmianę warunków. W tym sensie władza jest spętana strukturą gry toczonej wokół niej, wygrywa ten, kto rozumie najlepiej jej prawdziwy sens i reguły oraz potrafi tę wiedzę spożytkować. Zmiana reguł i definicji gry, choć możliwa, wymaga sprzyjających okoliczności i jest strategią najtrudniejszą.

Ostatnim źródłem władzy w Morganowskim schemacie analizy jest **sama władza**. Władza już posiadana jest kapitałem, który nie tylko można tracić, można go rozumnie pomnażać, inwestować, tak by kapitał władzy zwiększać. Władza nie jest tak płynnym środkiem wymiany społecznej, jak pieniądz, niemniej jednak jest też pośrednikiem społecznej wymiany. Władza daje możliwość dalszej gry o władzę na wyższym poziomie danej struktury społecznej lub gry o umocnienie, poszerzenie zakresu władzy na tym poziomie struktury, na którym ją posiadamy. Odpowiednio dystrybuując władzę możemy także zdobyć inne niezbędne zasoby, które następnie możemy użyć w walce o władzę większą lub zamienić na większą władzę na korzystnych dla siebie warunkach. Władza wiąże się z przywilejami, które mogą być cenniejsze niż ona sama. Ludzie poza tym lgną do władzy, otaczają ją nie zawsze zasłużonym szacunkiem, czują się bezpieczni, gdy mogą choć trochę nacieszyć się jej ciepłem nawet wówczas, gdy ona do nich nie należy. Lubią świecić odbitym od niej światłem, dowartościowywać się jej bliskością. Posiadanie władzy potrafi ludzi uskrzydlać, dodaje wiary we własne siły i moc sprawczą, dodatkowo motywuje, działa niekiedy jak narkotyk, ułatwia wysiłek, wyzwala energię i dążenie do sukcesu. Narkotyczny sens władzy można łatwo dostrzec obserwując tych, którzy władzę utracili i nie potrafią sobie z tym poradzić, krążąc w jej cieniu, mizdrząc się do niej, wypatrując okazji powrotu, poświęcając czasami dosłownie wszystko na jej ołtarzach, nerwowo poszukując choćby namiastek władzy i stale oszukując samych siebie, że nic o władzę im chodzi. Zachowania takie przypominają czasami zachowania narkomana znajdującego się na tzw. głodzie. Władza i jej potrzeba są niewątpliwie wielką siłą nie tylko budującą życie społeczne i życie jednostek, są też potężną siłą niszczącą nie tylko w skali społecznej, ale i indywidualnej.

Dotychczas analizowany schemat interpretacyjny źródeł władzy i przywództwa warto poszerzyć o **zjawiska patronatu i klientelizmu.** Zasługują one na osobne rozpatrzenie ze względu na specyfikę mechanizmu konstytuowania się dystrybucji i redystrybucji władzy, nie dającą się wprost zredukować do już scharakteryzowanych źródeł władzy, w tym do problemu porządku nieformalnego, gdyż relacje patron–klient mogą być niekiedy usankcjonowane oficjalnymi mechanizmami życia organizacyjnego. Tak było w historii, gdy feudalna struktura społeczna zawierała w sobie istotne właściwości powielane we współczesnych wzorach patronacko-klientystycznych, ich występowanie było i jest charakterystyczne dla społeczeństw tradycyjnych, kastowych, kultur pierwotnych i także współczesnych wspólnot plemiennych. W niektórych sferach życia społecznego patronat jest prawnie i zwyczajowo usankcjonowany, stanowi część środowiskowego etosu i uważany jest, inna sprawa czy słusznie, za ważny mechanizm także o znaczeniu efektywnościowym. Tak jest np. niekiedy w nauce, gdzie relacje mistrz–uczeń niekiedy bardzo przypominają relacje patron–klient, co zapewnia, z jednej strony, warunki właściwego rozwoju naukowego, z drugiej zaś może być niekiedy jego barierą, zwłaszcza w tych środowiskach, które uległy patologicznej feudalizacji przedkładającej lojalność i afirmację nad potrzeby twórczości, samodzielności myślenia i nieskrępowanej dyskusji oraz krytyki naukowej.

Patronat jest – z jednej strony mechanizmem władzy i jej źródłem, z drugiej – formą wymiany społecznej. Relacja patron–klient jest swego rodzaju transakcją, niekoniecznie dobrowolną, w której wyniku z jednej strony następuje podporządkowanie się klienta patronowi, rezygnacja na jego rzecz z części wolności i podmiotowości, świadczenie pracy, wspieranie interesów i działań patrona, promowanie jego celów i dążeń, z drugiej – świadczenia ze strony patrona na rzecz klienta, np. w postaci zapewnienia bezpieczeństwa, tworzenia możliwości zaspokajania potrzeb materialnych, zapewniania środków do życia, odpowiedniego wynagrodzenia, stanowiska i szans kariery, pomocy w sytuacjach kryzysowych, promocji i protekcji, w tym np. towarzyskiej, czy wreszcie pośrednictwa w realizacji interesów klienta zależnych od środowiska zewnętrznego.

Istotą patronatu jest nierówność stron relacji w zakresie posiadanego statusu społecznego i pozycji władczej. Patron wpływa na zachowania klienta, niekoniecznie w zgodzie z jego szczegółowymi życzeniami, ale w ramach generalnych oczekiwań. Patronat jest związkiem, w którym władza i wpływ jednego zależy od wpływu i lojalności drugiego. Klient rezygnuje z części swoich praw i wolności sądząc, że patron, dzięki swoim kompetencjom, pozycji społecznej, doświadczeniu, stosunkom umożliwi mu w zamian urzeczywistnienie jego celów i zaspokojenie potrzeb. W sytuacjach skrajnych realizacja potrzeb klienta może się dokonywać wyłącznie za pośrednictwem i pod kontrolą patrona; patronat współczesny ma na ogół bardziej elastyczny charakter.

Patronat we współczesnych organizacjach jest często zjawiskiem patologicznym, rozsadzającym mechanizmy proefektywnościowe, nie musi jednak być łamaniem prawa, często jest wykorzystywaniem jego luk i słabości, swego rodzaju

funkcjonalnym jego ekwiwalentem[114]. Patronat wyrasta w warunkach niekompletności projektu organizacyjnego, ułomności rynku oraz wadliwości mechanizmów biurokratycznych. Do tych czynników dodać można także właściwości więzi społecznej polegające np. na niskim stopniu solidarności i spójności, gdzie mechanizm patron-klient niejako substytuuje brak poczucia bezpieczeństwa związany np. z nieklarownymi kryteriami oceny ludzkiej aktywności i niejasnymi regułami gry społecznej, dominację postaw roszczeniowych i poczucia niemożności samodzielnego kształtowania własnego losu, sprzeczności pomiędzy wyznawanymi faktycznie a głoszonymi oficjalnie przekonaniami i wartościami, stopień zakłamania życia społecznego, przekonanie, że mechanizm patronacko-klientystyczny jest skutecznym sposobem życia i aktywności zapewniającym indywidualny i grupowy sukces. Ważne znaczenie ma też dominacja w życiu danej społeczności czy organizacji elementów symboliczno-mitycznych. Powstaje wtedy zapotrzebowanie na pośredników pomiędzy taką mityczną czy transcendentną rzeczywistością a realiami życia"[115].

Mechanizm ten może wiązać nie tylko jednostki, ale także grupy i inne zbiorowe podmioty, często prowadzi do powstawania pasożytniczych bądź symbiotycznych klik i koterii zarówno o wertykalnym, jak i horyzontalnym zakresie działania[116], różnego rodzaju personalnych „ciągów", budowanych na rozmaitych podstawach lojalnościowych, których istotą jest wzajemne wsparcie, protekcja i wspólne działanie na rzecz zdobywania władzy i dostępu do społecznie pożądanych zasobów. Koteryjna walka polityczna, rywalizacja struktur klikowych i gron patronacko-klientystycznych w niektórych warunkach może być substytutem mechanizmów demokratycznych i jawnych, legalnych kanałów artykulacji interesów, gdy inne drogi są z różnych powodów zablokowane. Tak częściowo można interpretować rozwój tych form gry politycznej w warunkach społeczeństw realnego socjalizmu, chociaż także czynniki kulturowe odegrały w tym zakresie rolę niebagatelną.

Klientystyczny charakter mają wreszcie niektóre relacje pomiędzy administracją publiczną a niektórymi środowiskami społecznymi czy wewnętrzna gra polityczna w samej administracji publicznej oraz innych biurokracjach. Klientelizm jest wtedy rozumiany jako zjawisko, w którym administracja publiczna uznaje określone grupy nacisku za naturalnych reprezentantów określonych interesów społecznych i dziedzin życia społecznego, traktuje te grupy jako partnerów w pro-

[114] Zob. m.in. E. Gellner, J. Waterbury (red.) *Patrons and Clients in Mediterranean Societes*, Duckworth, London 1977; S. N. Eisenstadt, L. Roniger *Patrons, Clients and Friends*, Cambridge University Press, Cambridge 1984; S. N. Eisenstadt, R. Lemarchand (red.) *Patrons and Clients in a Planned Economy*, Sage Publications, London 1981. Na te prace powołuje się D. Niedźwiedzki, (w:) *Odzyskiwanie miasta. Władza i tożsamość społeczna*, Kraków 2000, s. 64–79, który dokonuje syntetycznego przeglądu koncepcji patronatu.

[115] Por. D. Niedźwiecki *Odzyskiwanie miasta*, wyd. cyt.

[116] Zob. m.in. nadal aktualną analizę zawartą w pracy K. Daszkiewicz *Klimaty bezprawia*, Warszawa 1971, w tym wstęp pióra B. Gołębiowskiego.

cesie podejmowania decyzji i zarządzania sprawami publicznymi, mimo nieposiadania przez nie prawnej lub innej akceptowanej społecznie legitymacji w tym zakresie. Związek pomiędzy patronacką administracją i jej klientami ma charakter symbiotyczny. Grupy nacisku legitymują i wspierają poczynania administracji nawet wówczas, gdy są one sprzeczne z interesami społecznymi, ich interesy zaś uzyskują wsparcie administracji[117].

Bardziej rozwiniętą formą klientelizmu w odniesieniu do makrostruktur organizacyjnych jest **parantelizm.** Jego istotą jest pośredniczenie partii politycznych w stosunkach między administracją a klientami. Dotyczy do zwłaszcza systemów jednopartyjnych i systemów partii hegemonicznej, ale jest także obecne w bardziej pluralistycznych systemach politycznych, w których różnego rodzaju organizacje, zespoły ekspertów, firmy konsultingowe kreują merytokratyczną legitymację dla rządzącej partii politycznej.

We współczesnych warunkach rolę pośrednika w klientystycznej wymianie społecznej często spełniają politycy, ludzie i organizacje zajmujące się lobbingiem, niekiedy konsultanci, doradcy, prawnicy i dziennikarze. Wynika to z ich formalnej i nieformalnej pozycji społecznej, posiadanych kontaktów, łatwości dotarcia do interesujących środowisk społecznych i organizacji. Politycy, podobnie jak inni pośrednicy klientystycznej wymiany, pobierają za wypełniane usługi różnego rodzaju gratyfikacje, które mogą mieć materialny i niematerialny charakter w postaci niekiedy nielegalnego lub jedynie mniej lub bardziej udolnie zalegalizowanego wynagrodzenia finansowego, sponsoringu, świadczenia usług i przysług, prezentów, finansowania działalności politycznej czy po prostu życia towarzyskiego i rekreacji, posiadania informacji, budowania reputacji i statusu społecznego itd. Beneficjentem klientystycznej wymiany mogą być też pośrednicy zbiorowi, w tym partie polityczne zdobywające tą drogą środki na działalność polityczną i prowadzenie kampanii wyborczych. Ważną cechą klientelizmu jest jego wkraczanie w sferę życia prywatnego uwikłanych podmiotów. Nadaje to transakcjom mocne podstawy szczególnej lojalności i wzajemności, wiąże się z sankcją swego rodzaju towarzyskiej anatemy w sytuacji naruszenia warunków transakcji przede wszystkim przez klienta oraz z izolacją społeczną środowisk, grup i jednostek, które przejawiają opór wobec klientystycznej patologii. W określonych warunkach patronat i klientelizm mogą się stać podstawowymi źródłami władzy i wpływu oraz przywództwa, głównymi regulatorami wymiany społecznej, co niekiedy zdaje się potwierdzać analiza funkcjonowania niektórych środowisk towarzysko-politycznych we współczesnej Polsce i skala zjawisk korupcyjnych w polskim życiu publicznym oraz gospodarce. Na istnienie i znaczenie podobnych mechanizmów wskazują też niektóre analizy świata korporacji, a także badania nad lokalnymi strukturami władzy publicznej.

[117] Szerzej na temat klientelizmu w administracji pisze B. Guy Peters *Administracja publiczna*, Warszawa 1999, s. 230–236, parantelizm zaś analizowany jest w tej pracy na s. 236–240.

Patronat i klientelizm wykazują się swoistą autodynamiką, tendencją do poszerzania swojego zakresu, obejmowaniem coraz większych obszarów skali życia społecznego, rodzajów wymiany, sfer rzeczywistości, prowadząc w rezultacie do tworzenia sytuacji przymusowej, w której nie daje się społecznie funkcjonować bez partycypowania w tych mechanizmach, gdyż inne reguły wymiany, w tym przede wszystkim te, które oparte są na kryteriach merytorycznych, rzeczywistych zasługach czy kompetencji, jak i związane z działaniami na rzecz interesu społecznego (całości społecznych), są wypierane i redukowane. Przypomina to mechanizm działania wirusa komputerowego stopniowo modyfikującego lub unieszkodliwiającego te pliki i programy, które miałyby działać w inny sposób, swego rodzaju rakotwórczą narośl rozsiewającą się w organizmie społecznym i prowadzącą do unicestwienia jego zdolności do przetrwania i rozwoju.

B. LEGITYMIZACJA WŁADZY I PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJI

O ile przesłanki władzy i jej źródła wyjaśniają obiektywne jej podstawy, o tyle kategoria legitymacji władzy odnosi się wprost do sfery świadomości społecznej, wiąże się z odpowiedzią na pytanie o subiektywne przyczyny podporządkowania się poddanych danej władzy i danemu przywództwu. W tym sensie stanowi „pierwsze dno" czy pierwszą odsłonę podstaw danej władzy i sama jest warunkowana przez przesłanki i źródła władzy. Legitymacja oznacza uzasadnienie danej władzy, usprawiedliwienie jej, sposób, w jaki ludzie i sama władza uzasadniają sobie wzajemnie prawowitość władzy, jej uprawnienie do wydawania rozkazów i powinność posłuszeństwa wobec nich. W tym sensie każda władza, o ile istnieje realnie, dysponuje jakąś legitymacją, skoro są podmioty społeczne i jednostki okazujące jej posłuch. Legitymizacja zaś pojmowana jest jako proces uzyskiwania legitymacji i zabiegania o nią.

W tej kwestii istnieją w literaturze przedmiotu znaczne kontrowersje. Niekiedy twierdzi się, że **przyzwolenie** dla władzy nic oznacza jeszcze jej legitymacji, że przyzwolenie jest odmienną jakościowo kategorią, że jest swego rodzaju substytutem legitymacji w społeczeństwach i organizacjach nie mających demokratycznego charakteru itd. Takie interpretacje, mające charakter raczej ideologiczno-normatywny i etyczny, były i częściowo są charakterystyczne dla części polskich środowisk socjologicznych, a powstały w rezultacie krytyki realnego socjalizmu, były istotną teoretycznie i politycznie konstrukcją mającą na celu wykazanie ułomności podstaw społecznych systemów realnego socjalizmu w ogóle oraz ich mechanizmów władzy. Jak się jednak wydaje, w światowej literaturze na temat legitymacji przyjmuje się raczej, że przyzwolenie jest jej formą, stopniem, postacią czy behawioralnym odzwierciedleniem, nie zaś alternatywą. Jak pisze J. J. Linz, „Każdy uczestnik życia społecznego udziela na co dzień legitymacji ustrojowi bądź jej odmawia. Nie istnieje ona w oderwaniu od postaw i działań jednostek. Ustroje cieszą się wobec tego pewną, choćby słabą legitymacją przez sam fakt, że

trwają"[118]. W tym sensie Hegel mawiał, iż każdy naród ma taki rząd, na jaki zasługuje. Brak zaś legitymacji związany jest z okresami głębokich zmian społecznych i destabilizacją danego systemu władzy. „Kryzys legitymacji jest kryzysem zmiany (...). Kryzysy legitymacji występują w okresie przechodzenia do nowej struktury społecznej, jeśli: 1) *status* głównych instytucji konserwatywnych jest zagrożony w okresie zmian strukturalnych; 2) wszystkie główne siły społeczeństwa nie mają dostępu do systemu politycznego w okresie przejściowym lub przynajmniej dopóty, dopóki nie ustalą swych żądań politycznych. Po ustanowieniu nowej struktury społecznej, jeśli nowy system nie potrafi sprostać oczekiwaniom głównych grup, (na gruncie skuteczności) przez okres wystarczająco długi do zaistnienia legitymizacji na nowych podstawach, może dojść do nowego kryzysu"[119].

Na **trzy poziomy zjawiska legitymizacji** wskazywał zaś D. Beentham, podkreślając, że nie są one wobec siebie alternatywne, lecz uzupełniają się tworząc legitymację danych stosunków zależności i moralne podstawy uległości lub współpracy z władzą tych, którzy władzy się podporządkowują. Jego zdaniem władza jest legitymizowana na poziomie reguł, gdy nabywa się ją i sprawuje w zgodzie z przyjętymi regułami; legitymacja na poziomie przekonań odnosi się do sytuacji legitymizacji samych reguł władzy w przekonaniach stron związanych stosunkiem władzy; legitymacja na poziomie zachowań wyraz się w czynnym przyzwoleniu poddanych dla zależności władczych. „Niektórzy badacze wyrażają pogląd, że aktywne przyzwolenie jest charakterystycznym składnikiem legitymizacji związanej z nowoczesną tradycją liberalną i dlatego nie może być brane pod uwagę w wypadku społeczeństw odmiennego typu. Rozumowanie to zawęża koncepcję przyzwolenia do kryteriów właściwych kulturze indywidualistycznej (...). Zauważmy, że w większości znanych w historii społeczeństw prawo udzielania przyzwolenia posiadali tylko niektórzy"[120].

Analizy legitymacji i legitymizacji przede wszystkim prowadzone były w odniesieniu do władzy politycznej, a zwłaszcza państwowej. Jednakże samo zjawisko charakteryzuje każdą postać władzy społecznej, w tym władzę i przywództwo organizacyjne. Prekursorem badań nad legitymizacją był M. Weber, który wyróżnił trzy jej główne rodzaje: **tradycyjną**, gdy właśnie tradycja i zwyczaj są podstawą danej władzy i panowania, **charyzmatyczną**, gdy szczególne właściwości i cechy podmiotu władczego czynią go prawowitym, oraz **legalną**, gdy podstawą władzy jest prawo i mechanizmy struktury formalnej, co charakteryzuje organizacje biurokratyczne i jest odzwierciedleniem procesów racjonalizujących życie społeczne w kapitalizmie[121].

Typologia Webera na stałe przyjęła się w naukach społecznych, w tym w badaniach organizacji. Spotykała się także z krytyką. Nie tylko na polskim gruncie przeprowadził ją m.in. **A. Podgórecki**. Wyróżnił on łącznie osiem typów legitymizacji[122]:

- demokratyczną i realistyczną;
- pozornie demokratyczną i nierealistyczną, opierającą się na fałszywej świadomości, charakteryzującą systemy totalitarne, w tym realny socjalizm;
- „ślepego zaułka", która odzwierciedla sytuację przyzwolenia dla władzy nieakceptowanej w warunkach poczucia braku lepszej alternatywy i przekonania, że istniejąca struktura władzy jest mniej szkodliwa niż inne dostępne opcje;
- „brudnej wspólnoty", polegającą na fałszywej legitymizacji w sytuacji, gdy dany system władzy, mimo że nie odpowiada wartościom ideologicznym i przekonaniom moralnym ludzi, oferuje pragmatyczną listę sposobów postępowania w niesprzyjających okolicznościach, tworzy dogodny kamuflarz dla np. nieformalnej gospodarki, omijania prawa, szarej strefy, korupcji, wzajemnych świadczeń realizowanych kosztem potrzeb społecznych i wbrew zasadom efektywnościowym i merytorycznym itd. Elementy takiej legitymizacji były obecne w niektórych społeczeństwach realnego socjalizmu, a i dzisiaj zdają się niekiedy nie ustępować pola. Podgórecki zresztą zauważał takie mechanizmy – choć w mniejszej skali – w państwach zachodnich. Jego zdaniem „brudna wspólnota" „objawia się tam w polityce i biznesie, szczególnie w Północnej Ameryce, w formie *kickbacks* (przekazywaniu kwot pieniędzy osobie, która pomogła zrobić interes, zazwyczaj nielegalnie), *backscratching* (odwzajemnianie przysług – z reguły nieuczciwych) oraz *logrolling* (praktyka pomagania innym w zamian za ich pomoc) są ogólnie przyjętymi i zinstytucjonalizowanymi praktykami"[123];
- represyjną;
- tradycjonalistyczną, rozumianą podobnie jak u Webera;
- charyzmatyczną, również rozumianą w sposób zbliżony do weberowskiego;
- awangardową, opierającą się na mesjanistycznej wizji rzeczywistości społecznej będącej w posiadaniu niektórych ludzi utrzymujących, że potrafią lepiej niż inni odczytywać społeczną rzeczywistość i która to legitymizacja może być zweryfikowana tylko w przyszłości.

[118] J. J. Linz *Kryzys, załamanie i powrót do równowagi*, (w:) *Władza i społeczeństwo 2*, wyd. cyt., s. 35.

[119] S. M. Lipset *Homo politicus. Społeczne podstawy polityki*, Warszawa 1998, s. 82. Koncepcje zakładające odrębność przyzwolenia, interesownej adaptacji, fatalistycznych przekonań ludzi i legitymacji przede wszystkim w odniesieniu do realnego socjalizmu rozwijali m.in. A. Rychard *Władza i interesy społeczne*, Warszawa 1987, np. s. 87; W. Wesołowski *Weberowska koncepcja legitymizacji: ograniczenia i kontynuacje*, (w:) A. Rychard, A. Sułek *Legitymacja. Klasyczne teorie i polskie doświadczenia*, Warszawa 1988; J. Siniszkis *Stabilizacja bez uprawomocnienia* (w:) tamże.

[120] D. Beentham *Legitymizacja władzy*, (w:) *Władza i społeczeństwo*, wyd. cyt., s. 289.

[121] M. Weber *Trzy typy prawomocnego panowania*, (w:) W. Derczyński, A. Jasińska-Kania, J. Szacki (red.) *Elementy teorii socjologicznych*, wyd. cyt.; M. Weber *Typy władzy prawomocnej* (w:) J. Kurnal (red.) *Twórcy naukowych podstaw organizacji*, wyd. cyt. Koncepcje Webera omawia także m.in. R. Bendix *Max Weber. Portret uczonego*, Warszawa 1975, s. 259–266 i in.

[122] A. Podgórecki *Socjologiczna teoria prawa*, Warszawa 1998, s. 77–99.

[123] Tamże, s. 91. Zob. też w kontekście moralnego uwikłania polityki i polityków C. A. Coady *Brudne ręce*, (w:) *Przewodnik po współczesnej filozofii politycznej*, wyd. cyt.

Podstawą tej typologii było rozróżnienie prawa oficjalnego i intuicyjnego, które pozostając ze sobą w różnych relacjach decydowały o stopniu legitymizacji systemów z pozoru nielegitymowanych.

Typologii legitymizacji i legitymacji władzy może być wiele. Warto zauważyć, że legitymacja wiąże się z przesłankami i źródłami władzy po pierwsze dlatego, że jest nimi, jak i samo zjawisko władzy warunkowana, jak również w tym sensie, że poszczególne typy legitymizacji, jej formy i argumenty legitymizacyjne odwołują się do określonych źródeł władzy jako jej uzasadnienia. **Podstawy władzy są więc także treścią legitymizacji.** Zgodność pomiędzy rzeczywistymi przesłankami i źródłami danej władzy a powoływaniem się na określone przesłanki i źródła władzy w procesie jej legitymizacji może być natomiast bardzo różna. Jeśli przesłanki władzy i jej źródła są społecznie nieakceptowane albo ujawniają rzeczywistą istotę władzy niewygodną dla niej lub wątpliwą z punktu widzenia wartości i norm społecznych, to wówczas władza będzie dążyć do legitymowania się odwoływaniem do innych, bardziej dogodnych lub społecznie akceptowanych źródeł i przesłanek. Stąd m.in. płynie istotne ograniczenie legitymacji i legitymizacji jako parametrów władzy i konstrukcji pozwalających wyjaśniać podstawy jej trwania i stabilności. Bardzo łatwo jest bowiem o mistyfikację i wzięcie pozoru za rzeczywistość.

Tezę tę można zilustrować przykładami. W odniesieniu do organizacji gospodarczych bardzo rzadko wskazuje się w praktyce społecznej i niektórych opracowaniach naukowych na własność jako na rzeczywistą podstawę władzy organizacyjnej. Najczęściej odwołuje się do argumentów profesjonalnych, efektywnościowo-sprawnościowych, różnych normatywnie i postulatywnie rozumianych powinności menedżerskich, a nie do faktycznych korzeni władzy menedżerskiej. Z kolei sposób odwoływania się do kompetencji profesjonalnych może także zamazywać istotę sprawy. Na przykład powszechnie wykazywana jako zasadnicza kompetencja współcześnie znajomość języków obcych, w tym przede wszystkim języka angielskiego, traktowana jest niekiedy jako kompetencja podstawowa i uzasadniana potrzebami efektywności i wymogami współczesnej globalizującej się gospodarki.

Jest w tym rzecz jasna wiele prawdy. Można jednak dostrzec i inny aspekt problemu. Kompetencja ta może przecież być przynajmniej częściowo substytuowana usługami wykwalifikowanych tłumaczy. Rzeczywiście niezbędne profesjonalne i moralne kompetencje kierownicze nie sprowadzają się do znajomości języków obcych. Ich znaczenie natomiast niepomiernie rośnie, gdy popatrzy się na nie jako kompetencje warunkujące komunikację z właścicielami, jako zdolność do w gruncie rzeczy politycznie warunkowanej komunikacji. Wówczas anglojęzyczna kadra skazana być może na kompetencje profesjonalne właścicieli i ich funkcjonariuszy, sama jest w swojej roli częściowo ubezwłasnowolniona i ograniczona do dekodowania języka i symboli płynących z poziomu właścicielskiego na język i symbole zrozumiałe dla inaczej kulturowo uformowanej wspólnoty organizacyjnej.

Szczególnie zabawnie wygląda to w odniesieniu do kategorii zawodowych, których kompetencje językowe mają niekiedy zupełnie drugorzędne znaczenie, np. prawników. Spektakularne porażki wielu czołowych firm światowych i europejskich w sporach przed polskimi sądami miały m.in. przyczynę w stereotypowym postrzeganiu kwalifikacji wynajętych prawników. Okazało się, że drogie, pierwszorzutowe firmy prawnicze, dysponujące armią młodych i zdolnych yuppies, niekiedy demonstracyjnie posługujących się językiem angielskim nawet wtedy, gdy komunikacja po polsku była całkowicie możliwa, musiały ulec rzeczywistemu doświadczeniu i profesjonalizmowi prawniczemu, które odnosiły się do polskich realiów prawnych, a których braku u niektórych yuppies nie dało się niestety zamaskować pretensjonalną angielszczyzną.

Problem języka jako instrumentu i źródła władzy, a także argumentu legitymizacyjnego, zasługiwałby zresztą na osobne rozpatrzenie. Można bowiem dopatrywać się w nim przejawu swego rodzaju współczesnego imperializmu kulturowego urzeczywistnianego na, jak się wydaje, nie spotykaną dotąd w historii skalę. Wspólnota językowa charakteryzuje dziś coraz bardziej uprzywilejowane dochodowo i w strukturze władzy grupy społeczne, budując nowe mechanizmy społecznej izolacji współczesnych elit, stając się istotnym elementem współczesnej subkultury władzy w różnych dziedzinach życia społecznego i organizacyjnego. Jest to więc nie tylko rezultat potrzeb komunikacyjnych wyrastających z mechanizmów globalizacji, internacjonalizacji sił wytwórczych, umasowienia kultury, rewolucji informatycznej. Zjawisko to jest także ważnym mechanizmem strukturotwórczym w życiu społecznym, środkiem władzy, rodzajem symbolicznej przemocy i dominacji.

Legitymacja władzy nie pokrywa się z jej rzeczywistymi przesłankami i źródłami bardzo często. Nieformalni przywódcy, których źródłem władzy jest np. umiejętne manipulowanie relacjami społecznymi w grupie, będą często próbować legitymować się jako specjaliści, dysponujący niepowtarzalną wiedzą i kwalifikacjami eksperckimi, przywódcy formalni będą zaś robili wiele, by podwładni uznali ich za swoich nieformalnych także liderów, patroni będą chcieli, by klienci oddawali cześć ich niekiedy wyimaginowanym charyzmatycznym właściwościom itd.

Choć legitymacja nie wyjaśnia rzeczywistych podstaw władzy, wyjaśnia jednak subiektywny mechanizm podporządkowania się władzy. Jest też ważnym aspektem władzy w tym sensie, że pozwala analizować niezwykle istotne **zjawisko autolegitymacji** władzy i przywództwa. Wielokrotnie w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na kluczowe znaczenie autolegitymacji, przekonania rządzących o prawowitości swego rządzenia. Władza pozbawiona takiego przekonania niezwykle szybko przestaje być władzą, z kolei wyposażona w autolegitymację potrafi nawet stosunkowo długo radzić sobie z niskim poziomem społecznej legitymacji u rządzonych.

Jeszcze innym sposobem analizowania legitymacji jest odwołanie się do kategorii wartości, postaw i zachowań. Można w tym kontekście mówić o legitymacji aksjologicznej, socjalizacyjnej i behawioralnej. W zależności od powiązania war-

tości, postaw i zachowań M. Ziółkowski proponuje np. wyodrębnienie szeregu typowych **reakcji społecznych wobec władzy** i wymienia wśród nich[124]:

- pełne poparcie i akceptację,
- realistyczny pragmatyzm,
- oportunizm,
- bierną aprobatę,
- niezdecydowane wycofanie się,
- bierną kontestację,
- ambiwalentne odrzucenie,
- bunt – pełną opozycję,
- aksjologiczny fundamentalizm.

Interesujące są również **propozycje powiązania legitymacji ze stadiami rozwoju moralnego ludzi,** których koncepcję teoretyczną sformułował L. Kohlberg. Tak czyni A. Jasińska-Kania wyróżniając[125]:

1) Przedkonwencjonalną orientację na posłuszeństwo i unikanie kar. Legitymizowana jest wtedy ta władza, która jest dostatecznie silna, by zapewnić sobie posłuch. „Silny ma zawsze rację". Władza słaba i niezdolna do użycia siły ulega delegitymizacji.
2) Przedkonwencjonalną orientację na cele instrumentalne i korzyści oraz wymianę świadczeń materialnych. Władza jest akceptowana, jeśli zapewnia możliwość zaspokajania podstawowych potrzeb materialnych, sprawiedliwość rozumiana jest jako równa wymiana korzyści i usług.
3) Konwencjonalną orientację na zgodę i harmonię interpersonalną. Władza jest legitymizowana, gdy jej przedstawiciele postrzegani są jako posiadający dobre intencje, uczciwi, działający na rzecz zgody i harmonii społecznej. Sprawiedliwość wiązana jest z dobrymi intencjami i troską o społeczną aprobatę.
4) Konwencjonalną orientację na prawo i porządek. Władza posiada legitymację, jeśli przestrzega norm moralnych i prawnych, stabilizuje je, zapewnia ład i dyscyplinę społeczną, radzi sobie z chaosem i dezorganizacją.
5) Postkonwencjonalną orientację na legalistyczną umowę społeczną. Stopień legitymacji władzy uzależniony jest wtedy od dotrzymywania przez nią zobowiązań i przestrzegania demokratycznych procedur podejmowania decyzji, osiągania porozumienia społecznego i zgody. Sprawiedliwość zaś zasadza się na postępowaniu zgodnie z regułami ustalonymi w drodze demokratycznie osiągniętego konsensu.
6) Postkonwencjonalną orientacją na uniwersalne zasady etyczne. Władza jest legitymowana wtedy, gdy przestrzega uniwersalnych zasad etycznych, reguł sprawiedliwości, równości praw, respektowania godności ludzkiej.

Ta typologia legitymizacji zwraca m.in. uwagę na jej związek z wykształceniem wyrażający się w pozytywnej jego korelacji z postkonwencjonalnymi orientacjami moralnymi i odpowiadającymi im typami legitymacji.

Legitymacja i legitymizacja nie jest, zwłaszcza współcześnie jednowymiarowa. Jest zjawiskiem wkraczającym w różne obszary rzeczywistości społecznej i dziedziny życia. Można mówić o legitymizacji władzy, lecz także o legitymizacji systemów władzy, ustrojów społeczno-ekonomicznych i ich mechanizmów, np. legitymizacji, bądź nie rynku, interwencjonizmu państwowego, planowania, prawa, ideologii społecznych i politycznych, interesów społecznych, określonych instytucji i organizacji. Legitymizacja jest zawsze swego rodzaju konglomeratem wartości, przekonań, aspiracji ludzi, ma więc charakter **społeczno-ideowy,** i norm i reguł życia społecznego – wówczas używa się określenia legitymacji normatywnej i prawnej czy **prawno-instytucjonalnej**.

Da się również zidentyfikować najbardziej typowe **grupy argumentów legitymizacyjnych** stosowanych do usprawiedliwiania i samousprawiedliwiania władzy[126]. Wśród nich wymienić można np.:

- argumenty, które uzasadniają porządek sukcesji władzy i argumenty, które uzasadniają samą władzę i jej konkretną postać lub odnoszą się do sposobu sprawowania władzy;
- argumenty odwołujące się do zewnętrznych wobec władzy okoliczności, np. jakiegoś zewnętrznego niepodważalnego autorytetu, laickiego (np. właścicielskiego) lub sakralnego, należycie zawartej umowy, naturalnego porządku rzeczy, odwieczności władzy, norm prawnych i moralnych, konieczności historycznych i możliwości sytuacyjnych, historycznej misji i prawidłowości rozwoju, wspólnoty wartości i struktur poznawczych, symboli, stereotypów i języka oraz kultury itd.;
- argumenty odwołujące się do właściwości władzy lub jej genezy, np. uzasadniające ją jej szlachetnymi ideałami, właściwym porządkiem sukcesji, posiadaną wizją przyszłości, programem, posiadaniem recepty zapewniającej rozwiązanie społecznych problemów, kwalifikacjami i kompetencjami oraz umiejętnościami profesjonalnymi, skutecznością władzy, wiedzą, jej wartościami intelektualnymi, obecnymi lub przeszłymi sukcesami i zasługami, poświęceniem dla dobra ogółu, poniesionymi stratami i ofiarami, w tym np. doznanymi represjami w walce o wspólną pomyślność, realizacją interesów, tym, że dana władza jest lepsza niż poprzednia albo że nie ma poważnych alternatyw wobec niej;

[124] M. Ziółkowski *Orientacje indywidualne a system społeczny*, (w:) J. Reykowski, K. Skarżyńska, M. Ziółkowski (red.) *Orientacje społeczne jako element moralności*, Poznań 1990. Zob. też teoretyczno-empiryczne studium postaw wobec władzy M. Ziółkowski, B. Pawłowska, R. Drozdowski *Jednostka wobec władzy*, Poznań 1994.

[125] Zob. A. Jasińska-Kania *Wartości moralne i postawy polityczne* (w:) A. Rychard, A. Sułek *Legitymizacja*, wyd. cyt.; A. Jasińska-Kania *Orientacje moralne a problemy legitymizacji w Polsce*, (w:) J. Mucha, G. Skąpska, J. Szmatka *Społeczeństwo polskie u progu przemian*, Warszawa 1991; W. Sokół *Legitymizacja systemów politycznych*, Lublin 1997, s. 44–45. Przywoływaną w polskich rekonstrukcjach pracą L. Kohlberga jest *Essays in Moral Development*", t I: *The Philosophy of Moral Development*, San Francisco 1981.

[126] Por. m. in. P. Winczorek *Legitymizacja władzy politycznej*. Państwo i Prawo, 1985, nr 11-12, T. Biernat *Legitymizacja władzy politycznej*, wyd. cyt., s. 90–98; P. Sokół *Legitymizacja systemów politycznych*, wyd. cyt., s. 31–40.

• argumenty dotyczące sposobu sprawowania władzy, np. podkreślające demokratyczny sposób wypracowywania i konsultowania decyzji, profesjonalne podejście do rozwiązywania interesów społecznych, liczenie się z głosem opinii publicznej, poszanowanie praw i stanowiska mniejszości, wrażliwość społeczną, szybkość i trafność podejmowanych decyzji, umiejętność korzystania ze wsparcia ekspertów itd.

Zdaniem niektórych badaczy, np. S. M. Lipseta, kluczowym czynnikiem legitymizacji jest skuteczność władzy i ogólna sprawność systemu społecznego czy – w odniesieniu do naszej problematyki – organizacji, której jest ona częścią[127]. Jest tak na pewno w dłuższej perspektywie i przy założeniu progowego stopnia zgodności społecznych definicji kryteriów sprawności i efektywności, a to samo jest też wynikiem przetargu i organizacyjnej gry. Stąd z kolei można dowodzić kluczowego znaczenia legitymizacji dokonującej się w sferze kształtowania symboli, aspiracji, idei i wartości.

Legitymacja i legitymizacja spełnia w systemie władzy organizacyjnej kilka znaczących **funkcji**. Wśród nich uwagę zwrócić można m.in. na ich znaczenie dla trwałości i stabilności władzy, jej mobilizacji i determinacji, integracji i spójności, skuteczności i efektywności, zakresu i zasięgu, zmniejszania skali przymusu i przemocy jako środków sprawowania władzy oraz zmniejszania kosztów systemu władzy i jej sprawowania.

Jak już wspomnieliśmy znakomita część literatury dotyczącej legitymizacji władzy dotyczy przede wszystkim władzy politycznej. Nie wydaje się jednak, by władza organizacyjna, tak jak w tym opracowaniu ją ujmujemy, wykazywała się jakąś szczególną a zarazem dostatecznie ogólną specyfiką. Każda władza wymaga legitymizacji, jej forma i stopień zależy zaś od konkretnej postaci władzy i właściwości systemu społecznego, którego dana władza jest częścią. Specyfika legitymizacji władzy organizacyjnej będzie więc związana przede wszystkim z charakterem organizacji, jej wielkością, funkcjami społecznymi, cechami uczestników organizacji, strukturą i kulturą, właściwościami komunikacji organizacyjnej i dostępnością do zasobów społecznych, stopniem konfliktowości życia organizacyjnego, etapem rozwoju, tradycją i doświadczeniem itd. Można byłoby listę tych zmiennych poszerzać i modyfikować, stosownie do tak czy inaczej formułowanego paradygmatu organizacji, nie zmieni to jednak istoty zagadnienia, wyrażającej się w uniwersalności zjawiska legitymizacji, stosunkowo najpełniej – jak się wydaje – opisanego w odniesieniu do władzy politycznej, na co choćby wskazują losy i pole zastosowań klasycznej weberowskiej koncepcji.

IV. 8. WŁADZA ORGANIZACYJNA A INTERESY

Jednym z podstawowych problemów składających się na paradygmat władzy jest pytanie, jakim interesom władza służy, czyje interesy są podstawą władzy i jaka jest relacja między władzą a interesami społecznymi. Najprostsza odpowiedź,

[127] Zob. S. M. Lipset *Homo politicus*, wyd. cyt., s. 81–101.

jakiej można byłoby udzielić, sprowadza się do twierdzenia, że władza organizacyjna służyć winna interesom organizacji. Nawet jeśli jednak z taką tezą się zgodzić, to rozumieć ją można jedynie postulatywnie, realia zaś zazwyczaj w mniejszym lub większym stopniu od takiej sytuacji będą się różnić. Zawsze też pozostanie otwarte pytanie, czy organizacyjna władza powinna reprezentować tylko interesy organizacji, czy też może również interesy szerszego kontekstu społecznego, interesy społeczeństwa, a nie tylko partykularny interes konkretnej organizacji, a jeśli tak, to jakie interesy społeczne, w jakim stopniu i w jakim powiązaniu z interesem organizacji. Kwestia związków władzy organizacyjnej z interesami wiązać się będzie bezpośrednio z podstawowymi jej przesłankami i źródłami, a także z legitymacją danej władzy.

Analiza odpowiedzi na pytanie o funkcjonalność władzy wobec interesów może być prowadzona w oparciu o przedstawiony w rozdziale II model **elektoratu organizacji**. W tym ujęciu organizacja znajduje się w swego rodzaju splocie istotnych dla jej funkcjonowania interesów społecznych, które w różnym stopniu i w różnych okolicznościach określają społeczną przestrzeń jej istnienia, wyznaczając organizacyjne strategie, w tym przede wszystkim strategię przetrwania i rozwoju. Władza organizacyjna będzie więc miała korzenie w układzie interesów społecznych ogniskowanych przez organizację, instytucjonalizowanych przez nią. Koalicje interesów, wzajemne relacje między nimi wyznaczać będą konstrukcję systemu władzy organizacyjnej, warunki i możliwości jej działania. Istotnymi z punktu widzenia organizacji podmiotami interesów będą zaś właściciele, klienci, wyborcy, sympatycy i przeciwnicy, dostawcy, konkurenci i sojusznicy, uczestnicy organizacji i ich poszczególne grupy, podsystemy organizacyjne generujące interesy o charakterze strukturalno-funkcjonalnym, kadra zarządzająca, doradcy i konsultanci, wierzyciele i dłużnicy, banki, instytucje finansowe i ubezpieczeniowe, administracja państwowa i lokalna, organy wymiaru sprawiedliwości, regulatorzy w postaci różnych instytucji i agencji określających i egzekwujących reguły i normy funkcjonowania organizacji od urzędów skarbowych poczynając, poprzez instytucje zajmujące się ekologią, bezpieczeństwem sanitarnym i pożarowym, ochroną pracy itd., środowiska lokalne, związki zawodowe, stowarzyszania, w tym organizacje profesjonalne, wspólnoty etniczne i religijne, szkoły i uczelnie, różne grupy interesów i nacisku, prasa i środki masowego komunikowania, organizacje polityczne, zwłaszcza partie polityczne, niekiedy władze i reprezentacje interesów innych państw, organizacje międzynarodowe. Wpływ i znaczenie poszczególnych interesów na władzę organizacyjną będzie różny i zależny od szeregu sytuacyjnych i historycznych parametrów, a także charakteru organizacji. Również konkretny skład i siła koalicji interesów konstytutywnych dla danego systemu władzy organizacyjnej.

Zdolność władzy do rządzenia w znacznym stopniu zależy od jej zdolności do gry pomiędzy różnymi interesami społecznymi, od manewrowania pomiędzy tzw. bazowym a rezerwowym poparciem władzy. **Poparcie bazowe** dotyczy tych podmiotów interesów, które konstytuowały daną władzę. **Poparcie rezerwowe**

uzyskuje władza po swoim ukonstytuowaniu. Ma wówczas możliwość, oraz staje przed koniecznością respektowania, szerszego niż bazowe, spektrum interesów.

Koalicje interesów określających konkretne konfiguracje władzy organizacyjnej analizował pośrednio m.in. H. Mintzberg[128]. Kluczowe znaczenie mają jego zdaniem relacje pomiędzy zewnętrznymi i wewnętrznymi koalicjami interesów i w konsekwencji między zewnętrznymi a wewnętrznymi ośrodkami władzy. W zależności od tych relacji wyróżnił podstawowe **typy konfiguracji władzy organizacyjnej**:

- konfigurację instrumentalną, występującą wówczas, gdy dominujący charakter koalicji zewnętrznej zbiega się z biurokratyczną koalicją wewnątrz organizacji, system organizacyjnej władzy jest wówczas przede wszystkim instrumentem realizacji zewnętrznych wobec organizacji interesów społecznych;
- konfigurację systemu zamkniętego, którego właściwością jest związek pasywnie zorientowanej koalicji zewnętrznej z biurokratyczną formą wewnątrz organizacyjnej koalicji władzy. Konfiguracja władzy zorientowana jest wtedy na wewnętrzne, przede wszystkim biurokratyczne interesy,
- autokrację, mającą miejsce wtedy, gdy pasywna koalicja zewnętrzna łączy się ze spersonalizowaną koalicją wewnątrzorganizacyjną;
- misjonaryzm, polegający na związku pasywnie zorientowanej koalicji zewnętrznej z ideologicznie nastawioną koalicją wewnątrz organizacji;
- konfigurację merytokratyczną, możliwą przy pasywnym charakterze koalicji zewnętrznej i profesjonalnych podstawach układu władzy wewnątrz organizacji;
- konfigurację areny politycznej mającą miejsce w sytuacji istotnych podziałów w zewnętrznej koalicji władzy i upolitycznieniu koalicji wewnętrznej.

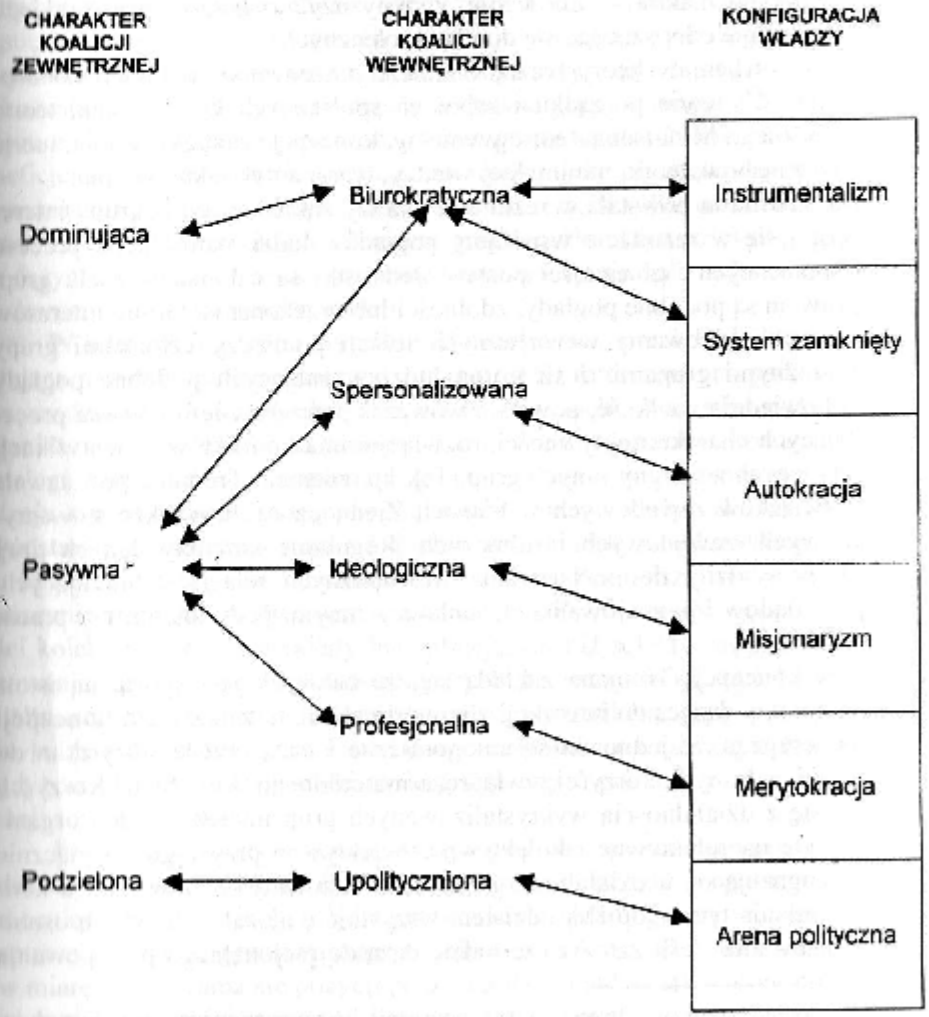
Wyszczególnione podstawowe konfiguracje nie wyczerpują rzecz jasna wszystkich możliwości. Propozycja Mintzberga była krytykowana za bardziej modelowy i hipotetyczny niż empiryczny charakter, jak i metodologiczne słabości. W **warunkach polskich** czy innych społeczeństw przechodzących głęboką transformację szczególnie interesujące w odniesieniu do wielu organizacji, w tym gospodarczych, byłoby przeanalizowanie konsekwencji głębokich podziałów w zewnętrznych koalicjach władzy połączonych z różnym stopniem upolitycznienia albo biurokratyzacji stosunków wewnętrznych organizacji. Takie sytuacje, z jednej strony, owocować mogą konsekwencjami w postaci znacznego osłabienia albo wręcz zaniku władzy organizacyjnej, rozpadem organizacji, jej wrogim przejęciem, rozkładem czy nieekwiwalentnym do wartości przejmowaniem jej aktywów, np. w drodze rabunkowej prywatyzacji. Z drugiej strony połączenie słabej, podzielonej koalicji zewnętrznej z biurokratyczną bądź silnie spersonalizowaną koalicją wewnętrzną owocować może łatwo autonomizacją interesów warstwy zarządzającej, menedżmentu i organizacyjnego przywództwa, nieuchronnie prowadzącą do zawłaszczania własności, przejmowania pełnej kontroli, zarządzania we własnym interesie zarządzających i transformacji władzy we własność.

[128] H. Mintzberg *The Power In and Around Organisations*, Englewood Cliffs, N. J. 1983. Koncepcje Mintzberga omawiają m.in. B. Wawrzyniak *Szkoła organizacji*, Warszawa 1987 oraz B. Gliński, B. R. Kuc (red.) *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1990, s. 217–218.

Podstawowe zależności pomiędzy koalicjami i wynikające stąd konfiguracje władzy ilustruje schemat 4.7.

Schemat 4.7

Koalicje i konfiguracje władzy organizacyjnej według H. Mintzberga



Źródło: H. Mintzberg *The Power in and Around Organisations*, Englewood Cliffs, N. J. 1983, s. 306–307, w interpretacji B. Wawrzyniak *Szkoła zarządzania*, wyd. cyt., s. 73. B. Gliński, B. R. Kuc (red.) *Podstawy zarządzania organizacjami*, wyd. cyt., s. 217.

W analizach organizacji i politycznej sfery życia społecznego stosuje się wiele modeli teoretycznych i hipotez wyjaśniających **mechanizmy konstytuowania się struktur interesów, ich koalicji i grup interesów**. Jest to behawioralnie szczególnie istotna płaszczyzna analizy, gdyż decyduje o pojawieniu się w politycznej grze organizacyjnej mniej lub bardziej ukształtowanych aktorów, świadomie i podmiotowo zabiegających o urzeczywistnienie swoich interesów. Strukturalnie zakorzenione obiektywne interesy aktorów znajdują swój subiektywny wyraz w procesie ich uświadomienia i instytucjonalizacji, przekształcając utajonych bądź potencjalnych aktorów „w sobie" w faktycznych uczestników organizacyjnej polityki, tj. „aktorów dla siebie", gdyby użyć znanego marksowskiego schematu pierwotnie odnoszącego się do klas społecznych.

Inspirujące schematy heurystyczne odnaleźć można m.in. w takich koncepcjach, jak m.in.[129]: teoria porządku i zaburzeń społecznych D. Trumana, teoria produktu ubocznego M. Olsona, teorie wymiany, koncepcje zaangażowania, teoria minimalnych zasobów, teoria minimalnej władzy, teoria antykonkurencyjna.

Teoria Trumana powstała w rezultacie analizy zakładającej, iż grupy interesów zawiązują się w rezultacie wspólnoty poglądów ludzi, naturalnego procesu interakcji społecznych i zbieżności postaw. Jednostki są członkami wielu grup, których spoiwem są podobne poglądy, zdolności lub przekonania. Grupy interesów są sposobem porządkowania wewnętrznych relacji pomiędzy członkami grupy i pomiędzy różnymi grupami. Jeśli grupa ludzi wyznających podobne poglądy osiągnie odpowiednią wielkość, powstaje wówczas potrzeba zdefiniowania procedur określających charakter aktywności, rozwiązywania konfliktów i identyfikacji zagrożeń płynących ze strony innych grup. Tak np. zdaniem Trumana powstawała większość związków zawodowych w Stanach Zjednoczonych, a także stowarzyszeń handlowych, zawodowych i rolniczych. Regularne kontakty danych grup i środowisk prowadziły do powstawania wewnętrznych relacji stabilizujących, precyzacji poglądów i negocjowania stosunków z innymi podmiotami, np. pracodawcami.

O ile w koncepcji Trumana zakłada się, że człowiek jest społeczną istotą w sposób naturalny dążącą do interakcji z innymi ludźmi, to założeniem **koncepcji M. Olsona** jest teza, iż jednostki są autonomiczne i dążą przede wszystkim do maksymalizacji własnych korzyści, zwłaszcza materialnego dobrobytu. Korzyści, jakie wiążą się z działalnością wykrystalizowanych grup interesów i ich organizacji, dzielą się na selektywne i kolektywne. Selektywne przysługują wyłącznie tym, którzy angażują się w działalność grup interesu, kolektywne powstają w konsekwencji działania tych grup i są udziałem wszystkich, niezależnie od ich osobistego zaangażowania. Jeśli założyć, że ludzie dążą do racjonalnego postępowania

[129] Koncepcje Trumana, Olsona, teorie wymiany i zaangażowania omawiają m.in. P. A. Sabatier *Przynależność do grup interesów a ich organizacja: przegląd teorii* oraz A. S. McFarland *Grupy interesów i proces kształtowania polityki: źródła przewagi sił w Ameryce*, obydwie prace zawarte są w zbiorze *Władza i społeczeństwo*, wyd. cyt. Teorie minimalnych zasobów, minimalnej władzy i antykonkurencyjną referuje J. Mironski w pracy: *Władza i polityka w przedsiębiorstwie*, Warszawa 2000, s. 138–141.

we własnym interesie i dysponują możliwie pełnymi informacjami o sytuacji, to decyzje o przystąpieniu do aktywności społecznej i o uczestnictwie w grupach interesu poprzedzi kalkulacja zysków i strat. Skoro tak, to będą raczej pasożytować na grupie interesów i wyciągać kolektywne korzyści, gdyż korzyści selektywne są na ogół mniejsze od kosztów zaangażowania. Stąd grupy interesów muszą się uciekać do dodatkowego motywowania aktywności albo poprzez tworzenie dodatkowych selektywnych i solidarnościowych korzyści dla swych członków, albo poprzez różne formy przymusu.

Tworzenie i działanie grup interesu napotyka więc zawsze bariery. Do ich utworzenia może dojść jedynie wtedy, gdy korzyści kolektywne są nie do osiągnięcia bez aktywności grupowej, a potencjalnie angażujące się jednostki dojdą do wniosku, że bilans korzyści z tym związanych wypadnie lepiej niż suma kosztów. Stosunkowo najłatwiej mogą więc powstawać grupy interesów o możliwie lokalnym charakterze. Koszty założenia takiej grupy są stosunkowo niskie, liczba beneficjentów relatywnie niewielka, a możliwości kontroli zachowań pasożytniczych znaczne. Ogólną konkluzją teorii Olsona jest teza, iż tylko niewielka część jednostek związanych wspólnym interesem przystąpi do aktywności w grupie interesu, a dążyć będzie do mniej kosztownego pasożytowania na rezultatach jej działania i czerpania korzyści kolektywnych.

W interpretacji **teorii wymiany** sformułowanej przez R. Salisbury'ego decydująca rola w krystalizowaniu się grup i struktur interesów przypada przedsiębiorczym działaczom, którzy decydują się na poniesienie początkowych kosztów organizacyjnych w zamian za późniejsze korzyści związane zwłaszcza z możliwością stałego zatrudnienia w strukturach grupy. Animatorzy grup interesu są swego rodzaju sprzedawcami starającymi się zarobić na sprzedaży członkostwa w grupie. Podstawową ich troską staje się dopływ np. składek członkowskich i utrzymanie grupy oraz dającego im zatrudnienie jej aparatu. Późniejsze wersje teorii wymiany znacznie zmodyfikowały pierwotną koncepcję. Zwrócono uwagę, że jednak korzyści kolektywne mogą niekiedy być silniejszym niż selektywne motywem zaangażowania, że motywacje przedsiębiorczych działaczy mogą być bardziej ideowe i altruistyczne, a wymiana pomiędzy nimi a członkami grup nie sprowadza się wyłącznie do świadczenia materialnego członków na rzecz grupy i jej aparatu, gdyż zasoby zapewniające działanie grupy często pochodzą spoza niej, np. z dotacji zewnętrznych.

Pełny wyraz krytyce koncepcji wymiany dała **teoria zaangażowania**. Twierdzi się w niej, że animatorzy grup interesów są przede wszystkim motywowani mocniejszymi niż u innych ludzi przekonaniami ideologicznymi, wiarą w „słuszną sprawę". Ponadto wzrost zaangażowania w imię korzyści kolektywnych następuje w miarę przesuwania się pozycji poszczególnych jednostek w górę drabiny władzy i odpowiedzialności grupowej. Fakt, że mały procent potencjalnych beneficjentów angażuje się bezpośrednio w działalność grup interesów, wyjaśnia się zaś nie tyle egoistycznymi pobudkami ludzi, co ograniczeniami materialnymi, wiedzą, zorientowaniem w problemach związanych z przedmiotem ewentualnej aktywności czy zainteresowaniem aktywnością. Wskazuje się wreszcie na sprzęganie się interesu

indywidualnego i zbiorowego oraz ich wzajemne warunkowanie. Podstawowe założenia teorii grup interesów przedstawia tabela 4.3.

Tabela 4.3.

Główne założenia koncepcji interpretujących krystalizowanie się grup interesu

PROBLEM	PODEJŚCIE TEORETYCZNE				
	Teoria porządku i zaburzeń Trumana	**Teoria produktu ubocznego Olsona**	**Teoria wymiany Salisbury'ego**	**Szersza wersja teorii wymiany**	**Teoria zaangażowania**
FORMOWANIE SIĘ Jak grupy się organizują?	Wynik naturalnych interakcji i zaburzeń społecznych	Bardzo problematyczne. Tylko w sytuacjach, gdy jest niewielu beneficjantów i niskie koszty organizacyjne	Wynik przedsiębiorczości działaczy nastawionych na poszukiwanie posady	Wiele sposobów, zwykle dzięki zadaniowym przedsiębiorcom, organizacjom rządowym oraz fundacjom	Wynik celowej działalności jednostek lub organizacji
CZŁONKOSTWO Dlaczego ludzie przystępują?	Naturalne interakcje ludzi o podobnych przekonaniach i interesach	Selektywne korzyści lub przymus	Głównie korzyści selektywne	Korzyści selektywne i celowe	Materialne i celowe korzyści kolektywne
WSKAŹNIK UCZESTNICTWA Jaki odsetek ludzi podzielających określone przekonanie przystępuje do grupy? Jeśli nie przystępują, to dlaczego?	Stosunkowo wysoki	Bardzo niski z powodu pasożytnictwa	?	?	Niski, gdyż przekonania polityczne nie są dla ludzi wyraziste
ZGODNOŚĆ PRZEKONAŃ Czy przywódcy grupy odzwierciedlają przekonania polityczne członków?	Przywódcy starają się zredukować niezgodności pomiędzy członkami wynikające z konfliktowego członkostwa	Raczej niska z powodu selektywnych pobudek	Zależy od korzyści: niska dla selektywnych, wysoka dla kolektywnych	Zależy od korzyści: niska dla selektywnych, wysoka dla kolektywnych, z wyjątkiem kosztów informacji	Brak, przywódcy grupowi są bardziej ekstremalni niż członkowie
ZNACZENIE POLITYKI Jak ważne dla przywódców i członków jest polityczne stanowisko grupy?	Wzrasta wraz z upływem czasu	Niewielkie	Ogólnie niskie	Zależy od korzyści, ale ogólnie wysokie	Wysokie

Źródło: Na podstawie P. A. Sabatier *Przynależność do grup interesów a ich organizacja: przegląd teorii*, wyd. cyt., s. 208.

Teorie minimalnych zasobów, minimalnej władzy i antykonkurencyjna analizują warunki, w których dochodzi do koalicji interesów i w konsekwencji koalicji władzy. Pierwsza z nich podkreśla, że koalicja zostanie stworzona przez tych aktorów, którzy dysponują minimalnym, ale i progowo wystarczającym potencjałem zasobów niezbędnych do realizacji interesów i powstania koalicji. Uczestnicy koalicji dążą do maksymalizacji korzyści, których osiągnięcie wiążą z jej powstaniem i działaniem. Nadmiar zasobów utrudnia podział korzyści. Spośród kilku aktorów różniących się posiadanymi zasobami do koalicji przystąpią więc ci, którzy posiadają najmniejszy potencjał zasobów, aktorzy o większym potencjale zostaną pominięci albo koalicja zostanie wręcz przeciwko nim wymierzona.

Teoria minimalnej władzy interpretuje oczekiwania koalicjantów odnośnie do potencjalnych korzyści jako proporcjonalne do posiadanej przez nich kluczowej władzy. Jest ona określona stopniem, w jakim dany aktor może dzięki posiadanym zasobom zapewnić sukces koalicji. Jeśli założyć np., że aktor A ma 50% niezbędnych zasobów, aktor B 40%, aktor C 10%, to spośród możliwych koalicji najbardziej prawdopodobna jest A+C, gdyż koalicja B i C nie gwarantuje sukcesu, zaś A dysponuje kluczową władzą we wszystkich kombinacjach koalicyjnych. Podział korzyści w koalicji A+B byłby natomiast utrudniony wskutek nadmiaru kluczowej władzy.

Teoria antykonkurencyjna zakłada, że grupy i organizacje dążą przede wszystkim do minimalizowania wewnętrznej konkurencji, stąd koalicje zawiązują aktorzy o zbliżonym potencjale władzy i zasobów. Spośród aktorów, w których A i B dysponują po 30% zasobów, i C, który kontroluje ich 40%, najbardziej prawdopodobne będzie więc powstanie koalicji A i B.

Analizujący teorie koalicji J. Miroński zwraca uwagę, że koalicje powstające na podstawie wymiany usług i reguły wzajemności okazują się zazwyczaj słabsze niż koalicje opierające się na wspólnocie celów[130]. Koalicje motywowane jedynie partykularnymi korzyściami okazują się nietrwałe w sytuacji zaoferowania ich uczestnikom korzystniejszych warunków wymiany. Stąd niezwykle ważne może się okazać właściwe wzajemne rozpoznanie własnych i cudzych interesów przez partnerów koalicyjnych i ewentualne zagregowanie interesów, najlepiej poprzez identyfikację interesu wspólnego lub odwołanie się do interesu nadrzędnego.

Anatomia procesu artykulacji interesów w organizacji może być pokazana poprzez mechanizmy artykulacji, metody koordynacji interesów, kanały artykulacji

[130] Por. J. Miroński *Władza i polityka w przedsiębiorstwie*, wyd. cyt., s. 139–140. Teorie koalicji zostały wypracowane w politologii głównie na użytek analizy koalicji parlamentarnych i rządowych. W ogólniejszym ujęciu, nie sprowadzającym problemu do posiadanej liczby mandatów w parlamencie, mogą być użytecznym narzędziem analizowania koalicji władzy i interesów w szerszej skali zjawisk politycznych, w tym w odniesieniu do organizacji. Na temat teoretycznych modeli koalicji zob. m.in. Z. Kiełmiński *Koalicje rządzące w systemie parlamentarnym*, Warszawa 1984; A. Antoszewski, R. Herbut (red.) *Demokracje zachodnioeuropejskie. Analiza porównawcza*, Wrocław 1997, s. 306–309, oraz w odniesieniu do polskiej praktyki politycznej G. Rydlewski *Rządzenie koalicyjne w Polsce (Bilans doświadczeń lat dziewięćdziesiątych)*, Warszawa 2000.

i jej style. Przy przyjęciu szerokiego rozumienia artykulacji interesów, agregacja interesów towarzysząca zjawiskom koalicji interesów i władzy jest jednym z **mechanizmów koordynacyjnych** artykulacji. Obok niej wymienić można dezagregację, selekcję, segregację interesów oraz ignorowanie, odwlekanie, deprecjonowanie, skrywanie, reorientowanie, separowanie, eskalowanie i kreowanie interesów.

Agregację interesów określa się jako konwersję postulatów w alternatywy polityki. Oznacza to zjawisko łączenia się interesów w większe całości reprezentujące szersze środowiska, grupy i konglomeraty społeczne. Interesy wielu podmiotów mogą być częściowo zbliżone albo też dla ich realizacji potrzebne są podobne środki. Agregacja interesów oznacza znajdowanie wspólnego mianownika dla szeregu interesów, powstawanie ich uwspólnionej wiązki. Zainteresowane agregacją są zwłaszcza te podmioty, których interesy nie są w stanie być samodzielnie reprezentowane. Zjawiskom agregacji interesów odpowiadają na płaszczyźnie reprezentacji i instytucjonalizacji sojusze różnych sił społecznych i ich reprezentacji, w odniesieniu do organizacji społeczeństwa globalnego – partii politycznych, grup interesu i grup nacisku, państw i ich wspólnot itp., w odniesieniu zaś do organizacji na poziomie mikro- i mezostrukturalnym, np. grup pracowniczych, właścicielskich, konkurentów, działów, komórek organizacyjnych itd. Postulaty zagregowane mają większe szanse skutecznej artykulacji, wiążą większe zaplecze społeczne, szerszą bazę społeczną zainteresowaną w ich realizacji.

Dezagregacja interesów polega na rozbijaniu większych kompleksów interesów i ich uogólnień na mniejsze elementy. Do dezagregacji dążą aktorzy o konkurencyjnych interesach w stosunku do zagregowanego. Dzięki temu mogą nie dopuścić do decyzji o niekorzystnej dla siebie alokacji zasobów społecznych. W sferze reprezentacji i instytucjonalizacji zjawiskom dezagregacji interesów towarzyszą procesy rozpadu sojuszy i koalicji.

Selekcja interesów również ma miejsce na wszystkich etapach procesu artykulacji. Selekcja interesów wiąże się z siłą ich reprezentacji. Interesy skutecznie reprezentowane są w stanie przebić się przez cały proces artykulacji i wpłynąć na jego rezultaty. Interesy słabo reprezentowane są odrzucane na niższych etapach tego procesu. Selekcji podlegają też interesy uznane za nierealne, takie, które zostały zidentyfikowane jako fałszywe czy dotyczące podmiotów o niewielkim znaczeniu dla całości systemu, oraz interesy o niskim stopniu zagregowania. Procesowi selekcji interesów towarzyszy szczególnie ostra rywalizacja aktorów zainteresowanych przeforsowaniem korzystnych dla siebie rozwiązań.

Segregacja interesów oznacza ich porządkowanie nie według znaczenia społecznego i siły reprezentacji, lecz według sfery rzeczywistości, której dotyczą, lub funkcji wypełnianej w systemie społecznym podmiotu interesu, np. funkcji wypełnianej w organizacji. Na skuteczną artykulację większe szanse mają na ogół interesy segregowane adekwatnie do swojej zawartości. Elementem gry toczącej się w ramach procesu artykulacji jest nieprawidłowe segregowanie interesów, manipulowanie segregacją. Zaklasyfikowanie interesu dotyczącego np. dostępu do władzy jako problemu zdrowia psychicznego spragnionego władzy podmiotu może

rzecz jasna drogę do władzy zasadniczo wydłużyć, podobnie uznanie np. postulatu zmiany systemu wynagrodzeń jako wyłącznie partykularnego roszczenia określonej części uczestników organizacji, a nie jako być może istotnego warunku rozwoju organizacji. Zjawiskom segregacji interesów odpowiada specjalizacja kanałów ich artykulacji, powstawanie instytucji społecznych oraz ich wewnętrznych struktur i procedur.

Ignorowanie, odwlekanie, deprecjonowanie, skrywanie, reorientowanie, separowanie, eskalowanie, a także kreowanie interesów są kolejnymi mechanizmami ich artykulacji, składnikami politycznej gry toczącej się w organizacjach o zaspokojenie potrzeb i urzeczywistnienie interesów. Można na te mechanizmy, poza kreacją interesów, spojrzeć jako swego rodzaju **pseudorozwiązania konfliktów**, w tym konfliktów interesów[131]. W znacznej mierze jednak proces artykulacji interesów w systemach społecznych i organizacyjnych jest właśnie takim mechanizmem pseudorozwiązań obiektywnie warunkowanych deficytem zasobów.

Koordynacja interesów w procesie artykulacji przeprowadzana jest różnymi **metodami**.

Kompromis. Polega na wzajemnych ustępstwach, porozumieniu, którego podstawą jest zadowolenie się przez strony częściowym jedynie zaspokojeniem ich interesów. Kompromis często wyrasta z przeświadczenia o nierozwiązywalności sprzeczności i konfliktu interesów lub też jest odzwierciedleniem możliwości koordynacji interesów według reguł gry o sumie niezerowej.

Odwołanie się do interesu nadrzędnego. W procesie artykulacji interesów może się okazać, że poszczególni aktorzy są wspólnie zainteresowani istnieniem jakiejś całości społecznej, której są elementami, np. istnieniem i rozwojem organizacji, a jednocześnie możliwość kompromisowego rozstrzygnięcia poprzez akceptowaną przez podmioty proporcjonalną rezygnację ze swych interesów nie jest możliwa. Wówczas skonfliktowane podmioty mogą sięgnąć do interesu nadrzędnego i w stosunku do niego zracjonalizować i zrelatywizować swoje postulaty. Szczególne znaczenie ma w tym przypadku określenie treści owego nadrzędnego interesu; każdy z podmiotów będzie dążył do takiej jego identyfikacji, która możliwie najpełniej agreguje jego własne interesy z interesem nadrzędnym.

Podporządkowanie interesów. Jest ono rezultatem takiego starcia interesów, które przynosi zwycięstwo jednemu tylko z uwikłanych podmiotów, bądź ich koalicji i w konsekwencji urzeczywistniane są jedynie wybrane interesy zwycięskich podmiotów. Podporządkowanie interesów jest rezultatem zastosowania rozmaitych środków, z których jako typowe wymienić można następujące[132].

---

[131] Por. S. Chełpa, T. Witkowski *Psychologia konfliktów*, Unus, 1999.

[132] Por. P. Winczorek *Władza polityczna* (w:) J. Kowalski, W. Lamentowicz, P. Winczorek *Teoria państwa*, Warszawa 1978, s. 62–65 i n.; W. Lamentowicz *Dialektyka i klasowe podejście badawczo-metodologiczne – problemy teorii polityki*, „Studia Nauk Politycznych" 1978, nr 5, ; W. Lamentowicz *Funkcje systemu politycznego a żywiołowa dynamika makrostruktur życia społecznego* (w:) K. Opałek (red.) *Z zagadnień teorii polityki*, Warszawa 1978.

– **Przymus fizyczny, przemoc lub groźba ich użycia**. Przemoc i przymus jako środki polityki są przez niektórych uważane jako swego rodzaju kwintesencja, istota polityczności zjawisk społecznych w wymiarze makrostrukturalnym. F. Ryszka pisał: „kto godzi się na podporządkowanie władzy politycznej przyjmuje milcząco, iż władza może zażądać ofiary z życia. Podmiot władzy wyposażony w taką zdolność sprawuje władzę polityczną i tylko taka władza może być uznana za polityczną. Oto są granice polityki, jak to wynika z historii"[133]. Przymus fizyczny jako środek podporządkowania interesów stosowany jest zwłaszcza przez te podmioty, które dostrzegają przepaść między swoimi aspiracjami a istniejącymi w danym układzie stosunków społecznych szansami ich realizacji. Rola przymusu jest tym mniejsza, im bardziej otwarte są inne możliwości artykulacji[134]. W organizacjach dobrowolnych znaczenie przemocy i przymusu jest oczywiście znacznie mniejsze, nie da się jednak – jak już wspominano wcześniej – całkowicie go wykluczyć.

– **Środki ekonomiczne**. Ich istotą jest produkcja i reprodukcja oraz dysponowanie zasobami pełniącymi role dóbr zaspokajających potrzeby. Uwikłanie artykulacji interesów w stosunki ekonomiczne nie sprowadza się rzecz jasna jedynie do problemu środków podporządkowywania interesów, jest przede wszystkim podstawowym kontekstem i podłożem, z którego same interesy i ich gra wyrasta. Jako instrument artykulacji określają one możliwości uczestnictwa podmiotów w grze interesów. Ich rola może też polegać na różnych formach korumpowania życia organizacyjnego poprzez np. zaspokajanie najbardziej spektakularnych potrzeb konkurencyjnych podmiotów, kosztem ich ustrojowych lub innych istotniejszych interesów, na uzależnianiu i neutralizacji wybranych segmentów składających się na strukturę tych podmiotów, a zwłaszcza ich elit przywódczych i politycznych reprezentacji. Znane zjawiska arystokracji robotniczej, oligarchizacji organizacji czy po prostu korupcji politycznej mogą być tego ilustracją.[135]

– **Środki symboliczne oraz ideologiczno-informacyjne**. Polegają one na jakościowej i ilościowej regulacji przepływu informacji, na kształtowaniu i upowszechnianiu aspiracji, stylów życia i wartości oraz na kreowaniu symboli, definiowaniu znaczeń, generowaniu mitów i stereotypów, budowaniu niekiedy zmistyfikowanych form świadomości, w tym fałszowaniu świadomości obiektywnych interesów podmiotów uczestniczących w procesie artykulacji.

[133] F. Ryszka *Nauka o polityce*, wyd. cyt., s. 23. Zob. też T. Klementewicz *Głosowanie życiem. Polityka pomiędzy genetycznym a kulturowym zaprogramowaniem człowieka*, (w:) *Historia-Idee-Polityka. Księga dedykowana Profesorowi Janowi Baszkiewiczowi*, Warszawa 1995. Rozumienie przymusu i przemocy oraz ich role analizuje M. Karwat *Sztuka manipulacji politycznej*, Toruń 1998.

[134] Zob. G. A. Almond, G. B. Powell *Comparative Politics*, wyd. cyt., s. 82.

[135] Zob. o tym w: A. Z. Kamiński *Instytucjonalne i kulturowe uwarunkowania korupcji politycznej w Polsce*, (w:) J. Kubin, J. Kwaśniewski red. *Socjotechnika. Kontrowersje, Rozwój, Perspektywy*, Warszawa 2000.

– **Instytucjonalizacja konfliktu interesów**. Instytucjonalizacja konfliktu interesów oznacza wmontowanie go w dany mechanizm organizacyjny zaprogramowany już wyjściowo zgodnie z interesami aktorów dominujących w danej strukturze organizacyjnej. Instytucjonalizacja zapobiega dezintegracji podmiotu nadrzędnego, tworzy swego rodzaju mechanizm ujarzmiania konfliktu interesów, kanalizowania go w dopuszczalne ramy. Efektem może być stworzenie swego rodzaju zaworu bezpieczeństwa zapobiegającego rozsadzaniu struktury społecznej konfliktami, cywilizowanie gry politycznej w organizacji, ale i skierowanie wysiłków artykulacyjnych określonych aktorów „w gwizdek", a nie „w tłoki", jeśli użyć takiej przenośni. W konsekwencji instytucjonalizacja zapobiega takim zmianom społecznym, które mogłyby okazać się niekorzystne dla podmiotu, który odpowiednio skonstruował dany mechanizm instytucjonalny. Na władze organizacyjną w ogóle można spoglądać jako na instytucjonalizację konfliktu interesów, taką rolę mogą też odgrywać różne zespoły, komisje doradcze, komitety itd.

Neutralizacja interesów. Neutralizacja interesów może nastąpić poprzez rozwiązanie sprzeczności będących podłożem konfliktu interesów, poprzez zaspokojenie potrzeb będących podstawą relacji interesu lub poprzez złagodzenie konfliktu interesów zabiegami ideologiczno-informacyjnymi i instytucjonalnymi. Konflikty interesów wyrastają na podłożu obiektywnych sprzeczności strukturalnych danego układu społecznego i ich kontynuacji poprzez obiektywne sprzeczności interesów. Trwałe rozwiązanie konfliktu interesów może więc nastąpić poprzez rozwiązanie sprzeczności i zaspokojenie potrzeb. Nie zawsze jest to możliwe ze względu na ograniczoność zasobów i charakter więzi konstytuujących dany układ społeczny czy organizację.

Niekiedy więc rozwiązanie konfliktu interesów wymaga rewolucyjnych czy transformacyjnych zmian układu społecznego. Jednocześnie rozwiązanie sprzeczności będących przesłanką określonych interesów i ich konfliktu nie jest jeszcze gwarancją rozwikłania samego konfliktu. Ma on charakter subiektywny i może utrzymywać się mimo braku obiektywnych podstaw. Świadomość konfliktu rządzi się autodynamicznymi prawidłowościami i jest trwalsza niż jej obiektywne źródła. Niemniej jednak rozwiązanie sprzeczności i zaspokojenie potrzeb jedynie stwarzają warunki konieczne dla trwałej neutralizacji interesów.

Procesy artykulacji interesów przebiegają po określonych drogach, które nazywa się na ogół **kanałami artykulacji interesów**. Znaczenie poszczególnych kanałów artykulacji, ich ilość i struktura wynikają z układu interesów, układu sił reprezentujących te interesy, reguł gry politycznej w organizacji, jej podłoża historycznego i kultury. Kanałami artykulacji interesów mogą być zarówno spontaniczne, jak i zorganizowane protesty, np. pracownicze, niesformalizowane kontakty personalne, jak i oficjalnie instytucje i gremia, wydarzenia artystyczne i naukowe, przedsięwzięcia edukacyjne, formy uczestnictwa w życiu religijnym, opinia publiczna i środki masowego przekazu itp. Ważnym kanałem artykulacji interesów w odniesieniu do organizacji gospodarczych jest rynek, otoczenie konkurencyjne,

negocjacje z kontrahentami, gdzie ulegają ujawnieniu, ale i są realizowane interesy podmiotów istotnych dla organizacji oraz interesy samej organizacji.

Artykulacja interesów poszczególnych podmiotów charakteryzuje się specyficznymi dla niej wzorami. Trwałe układy, kompleksy wzorów artykulacji interesów określić można jako **style artykulacji interesów**. Przykładowe typologie stylów artykulacji interesów mogą być następujące:

– Artykulacja interesów może przebiegać w sposób jawny, i ukryty, poza zasięgiem oficjalnej kontroli społecznej i sformalizowanych struktur i procedur organizacyjnych.

– Artykulacja może przebiegać żywiołowo, np. gdy istniejące kanały artykulacji interesów są niedrożne, jest ich za mało lub ich wyspecjalizowanie nie odpowiada rzeczywistej strukturze interesów. Elementy żywiołowej artykulacji w organizacji są obecne zwłaszcza w sytuacjach napięć i konfliktów np. w związku z przeprowadzanymi w niej zmianami, przyjmując postać różnych form oporu wobec zmiany. Mechanizmem żywiołowej artykulacji często stają się struktury nieformalne. Artykulacja może również mieć charakter zorganizowany i zinstytucjonalizowany.

– Można mówić o pragmatycznym i afektywnym stylu artykulacji. Styl pragmatyczny cechuje przewaga kompromisu, negocjacji, racjonalizacji działań. Styl afektywny wyznaczany jest przez emocje, symbole, żywiołowe reakcje.

– Stopień zintegrowania organizacji czy, szerzej, systemu społecznego i zbieżności interesów ma decydujący wpływ na to, czy dominujący styl artykulacji ma charakter generalny czy partykularny. Generalny styl artykulacji cechuje dążenie do agregowania interesów, poszukiwania wspólnych wartości i odwoływanie się do interesu nadrzędnego. Styl partykularny dominuje wtedy, gdy interesy znajdują się na niskim poziomie agregacji. Rezultat artykulacji zależy wówczas od gry bardzo wielu partykularnych interesów.

G. A. Almond i G. B. Powell w oparciu o analizę politycznej sfery życia społecznego proponują – użyteczny także w odniesieniu do świata organizacji – kompleksowy podział uwzględniający łącznie kryteria zastosowane do wcześniej zreferowanych propozycji typologii stylów artykulacji. Wyodrębniają mianowicie:[136]

– styl pragmatyczno-negocjacyjny, który cechuje się wielością postulatów agregowanych w niewiele wariantów drogą kompromisów, negocjacji i przetargów;

– styl zorientowany na absolutną wartość, niekiedy nazywany także stylem liturgicznym, w którym nie idzie się na kompromisy, a schemat postępowania polega na hierarchizowaniu postulatów stosownie do przyjmowanych naczelnych wartości, na logicznym powiązaniu postulatów w stosunku do wartości zapisanych np. w misji organizacji. W imię organizacyjnej ideologii interesy są unifikowane.

[136] Zob. G. A. Almond, G. B. Powell *Comparative Politics. A Developmental Approach*, Boston, Toronto 1966, s. 86–91, 108–109.

Wzór ten często jest w organizacjach legitymizowany klasycznym ich pojmowaniem jako instrumentu realizacji interesów właścicieli czy założycieli bądź racjonalnymi wyjaśnieniami procesów organizacyjnych.

– styl tradycyjny, w którym brak jest wyspecjalizowanych ról w procesie artykulacji. Decydujące znaczenie ma tradycja, której wzory określają całość zachowań organizacyjnych, a grupy o zachowaniach niezgodnych z normami tradycji nie są asymilowane.

Powracając do pytań postawionych na początku tego podrozdziału można powtórzyć, iż zidentyfikowanie interesów, które w największym stopniu określają władzę organizacyjną i jej funkcjonowanie wymaga zawsze konkretno-sytuacyjnej analizy. Pomocny w jej przeprowadzeniu może być schemat heurystyczny, który zaleca rozpatrywanie tego problemu na trzech kluczowych **poziomach uwikłania władzy i interesów**[137].

Poziom legitymacji i legitymizacji władzy. W tym przypadku władza służy interesom tych, którzy sądzą, że władza im służy. Przekonania, poglądy, deklaracje samej władzy, jak i jej poddanych traktowane są jako świadectwo korelacji działań władzy z określonymi interesami. Formułowane oczekiwania wobec władzy i autodeklaracje władzy są podstawą analizy. Ten sposób podejścia jest oczywiście niewystarczający, co nie znaczy, że nieistotny i że można go pominąć.

Poziom źródeł władzy. Wskaźnikiem funkcjonalności władzy wobec takich czy innych interesów społecznych są zachowania poszczególnych grup społecznych i jednostek, poszczególnych organizacyjnych aktorów. Ten poziom zależności określa się czasami jako behawioralny. Nie tyle deklarowany, ile faktycznie realizowany stosunek do władzy różnych podmiotów świadczy o stopniu zbieżności ich interesów z interesami faktycznie przez władzę realizowanymi. Z drugiej strony na tej płaszczyźnie można stwierdzić, niekiedy namacalnie, empirycznie, jakie korzyści z działania i polityki danej władzy odnoszą poszczególne grupy i podmioty. Chodzi zarówno o korzyści materialne, jak i niematerialne, takie choćby jak płace i dochody, warunki pracy i wypoczynku, świadczenia socjalne, partycypację w podejmowaniu decyzji, możliwości rozwoju zawodowego i kariery, prestiż społeczny itd.

Poziom przesłanek władzy. Identyfikacja funkcjonalności władzy wobec interesów na tym poziomie jest najtrudniejsza, wymaga wniknięcia w tzw. głęboką strukturę zjawisk, stwierdzenia w czyim ustrojowym interesie skonstruowany został organizacyjny projekt, jakie rzeczywiste potrzeby społeczne zaspokaja, jaki układ stosunków społecznych instytucjonalizuje, jaką wypełnia funkcję wobec makrosystemu społecznego. Szczególnie ważna będzie analiza stosunków własności w sensie socjoekonomicznym, jako ogniskujących podstawowe przesłanki i genetyczne zaprogramowanie danej władzy.

[137] Por. schemat J. J. Wiatra, który wyróżnia obiektywną relację między władzą a interesami w płaszczyźnie strukturalnej i behawioralnej oraz relację subiektywną. Zob. J. J. Wiatr *Socjologia polityki*, wyd. cyt., s. 126.

Pomiędzy odpowiedziami uzyskiwanymi z każdego poziomu analizy mogą występować daleko idące różnice i sprzeczności, o czym już wcześniej była mowa. Odpowiedź musi być więc kompleksowa, a jej ostateczną weryfikacją w dłuższej perspektywie będzie analiza strukturalna na poziomie przesłanek władzy.

Zaproponowany schemat analizy można odnieść do **wymiarów władzy** w sytuacji konfliktu nawiązujących do koncepcji S. Lukesa i J. Muchy, a zintegrowanych w ujęciu M. Ziółkowskiego[138]. Wyróżnia on następujące wymiary:

Pierwszy wymiar władzy polegający na rozstrzyganiu otwartego behawioralnego konfliktu, gdzie identyfikacja władzy organizacyjnej dokonywać się może metodą reputacyjną, tj. poprzez badanie, kogo ludzie za władzę uznają i gdzie władza ma do czynienia z uświadamianymi i wrażanymi preferencjami społecznymi.

Drugi wymiar władzy, którego istotą jest niedopuszczanie do zachowaniowego wyrażania konfliktu preferencji; władza działa wówczas antycypując potencjalne konflikty i opozycję, nie może wpłynąć istotnie na preferencje społeczne, może jednak poprzez określone zabiegi organizacyjne i instytucjonalizację zapobiegać przekształcaniu się ich w konkretną aktywność mogącą stanowić zagrożenie dla interesów realizowanych i chronionych przez władzę.

Trzeci wymiar władzy, którego sensem jest niedopuszczenie do uświadomienia i zachowaniowego wyrażenia sprzeczności interesów obiektywnych, a więc w naszej terminologii związanych ze strukturalno-funkcjonalnymi przesłankami władzy. W tym ujęciu najdoskonalszym sposobem sprawowania władzy jest sytuacja, w której poddany władzy podmiotu A podmiot B żąda i potrzebuje oraz czyni to, czego podmiot A pragnie, by B potrzebował, żądał i czynił. Taką władzę niekiedy określa się jako **panowanie**, hegemonię itd., a jej podstawą są nie do końca albo wcale nie uświadamiane przez poddanych strukturalne przesłanki władzy. W tych warunkach możliwa jest przemoc symboliczna, zafałszowanie świadomości, czy władza dysponentów środków indoktrynacji, z drugiej strony określona forma panowania ideologicznego jest niezbędnym warunkiem trwałości ładu społecznego i organizacyjnego, w którym dana władza jest zakorzeniona.

IV.9. POMIAR, WSKAŹNIKI, OGRANICZENIA I KOSZTY WŁADZY

Jednym z kluczowych problemów analizy władzy i przywództwa nie tylko w odniesieniu do organizacji jest kwestia pomiaru i wskaźników władzy warunkująca porównywanie różnych jej form i przejawów. Badania tego rodzaju są w znacznym stopniu inspirowane ujęciem relacyjnym i behawioralnym, mają jednak szersze znaczenie i pole zastosowań. Wyróżnić można trzy podstawowe koncepcje pomiaru władzy[139]: jako relacji przyczynowej, indeksów władzy bazujących przede

[138] Zob. M. Ziółkowski, B. Pawłowska, R. Drozdowski *Jednostka wobec władzy*, Poznań 1994, s. 15–30, w której to pracy M. Ziółkowski nawiązuje do prac: S. Lukes *Power. A Radical Review*, Macmillan, London 1974 i J. Mucha *Konflikt i społeczeństwo*, Warszawa 1978.

[139] Tak koncepcje pomiary władzy charakteryzuje L. Porębski *Behawioralny model władzy*, wyd. cyt., s. 86–112.

wszystkim na teorii gier i koncepcje ekonomiczne, dla których podstawowym problemem są koszty władzy.

Reprezentatywna dla ujęcia przyczynowego jest koncepcja R. Dahla[140]. Kryteriami pomiaru władzy są w niej różnice: w bazie władzy, w odniesieniu do środków władzy, w typie wywoływanych reakcji na działania władzy, liczbie rządzonych poddanych danej władzy, wreszcie różnice w prawdopodobieństwie uzyskania pożądanej reakcji. Dwa pierwsze kryteria charakteryzują podmioty władzy, pozostałe odnoszą się do aktorów poddanych jej działaniu. Decydujące znaczenie mają te czynniki pomiaru, które odnoszą się do rządzonych, gdyż sama analiza bodźców władzy, jej bazy, zasobów i środków, nie mówi wiele o jej efektywności mierzonej poprzez typ reakcji, zakres osobowy czy przedmiotowy władzy oraz prawdopodobieństwo uzyskania określonych reakcji. Warto zauważyć, że również odpowiedź na pytanie o podmiotowy zakres władzy, o jej dystrybucję, o to, kto władzę sprawuje, jest możliwa dopiero przy uwzględnieniu jej efektów.

Trudność polega na niemożności sprowadzenia do wspólnego mianownika różnych zmiennych, znalezienia uniwersalnej jednostki pozwalającej porównać władzę generała nad oficerami, profesora nad studentami czy menedżera nad pracownikami. Nawet stosunkowo wymierne kryterium, jak liczba poddanych władzy, niewiele jeszcze mówi nam o faktycznym zasięgu władzy.

Najbardziej w konsekwencji użytecznym kryterium w przyczynowych koncepcjach pomiaru stało się prawdopodobieństwo wywołania pożądanych reakcji. Tak interpretowana wielkość lub ilość władzy aktora *A* jest większa od ilości władzy aktora *B*, jeżeli przy takim samym typie wywoływanych reakcji i takiej samej liczbie aktorów, w stosunku do których władza jest realizowana, prawdopodobieństwo wywołania tych reakcji przez *A* jest większe niż prawdopodobieństwo wywołania tych reakcji przez *B*[141].

Dahl wraz ze współpracownikami wykorzystywał wynikający z tego określenia sformalizowany model do szacowania władzy senatorów w Stanach Zjednoczonych. Analizy te doprowadziły do konstruowania stosunkowo precyzyjnych map wpływu poszczególnych senatorów i identyfikacji indywidualnych różnic ilości władzy. Wyniki uzyskane tą drogą nie były jednak w stanie uchwycić istotnych czynników trudno poddających się kwantyfikacji, jak np. znaczenia dyscypliny partyjnej, przetargów lobbistycznych, zachowań intuicyjnych i przypadkowych. Stąd krytykowano model Dahla za ograniczone możliwości jego zastosowania.

Inną koncepcją przyczynową jest tzw. **analiza ścieżkowa J. Nagela**. Polega ona na mierzeniu za pomocą aparatu matematycznego zależności przyczynowych w postaci siły poszczególnych relacji określonych przez interpretację statystycznych korelacji między nimi. Budowa modelu polega na operacjonalizacji zmiennych przyczynowych w postaci preferencji aktorów oraz zmiennych rezultatowych

[140] R. Dahl *The Concept of Power*, „Behavioral Science", 1957, t. 2, którą to m.in. pracę przywołuje się w: tamże, s. 88.

[141] Tamże, s. 89–90.

odnoszących się do efektów władzy. Stosuje się dla identyfikacji zmiennych m.in. techniki wywiadu i badania kwestionariuszowe. W rezultacie próbuje się wyrazić poszczególne zależności w postaci liniowych równań umożliwiających ich przekształcanie i zachowanie spójności analizy. Przy wykorzystaniu tej metody badano m.in. wpływ wyborców na sposób głosowania w parlamencie. Zawsze jednak można budzić zastrzeżenia operacjonalizacja wielu trudno kwantyfikowalnych zmiennych, ograniczenia dostępu do istotnych danych i ocena ich wiarygodności, arbitralność stosowanych skal czy nieprzekładalność różnych wymiarów władzy. Stąd – jak twierdzi L. Porębski – model Nagela jest instrumentem wartym wykorzystania, jednakże raczej obok niż zamiast alternatywnych koncepcji[142].

Indeksy władzy są rezultatem zastosowania do jej analizy teorii gier, matematycznych modeli analizy sytuacji, w których splatają się sprzeczne i konfliktowe interesy różnych aktorów i podmiotów władzy oraz ośrodków decyzyjnych[143]. Modele gier zakładają racjonalny charakter procesów decyzyjnych i przyjmują, iż aktorzy będą działać w celu maksymalizacji korzyści dążąc do możliwie największej skuteczności w tym względzie i znajdując się jednocześnie w sytuacji wzajemnego oddziaływania innych równie racjonalnie zorientowanych aktorów uczestniczących w grze. Te założenia z istoty swojej ograniczają walory koncepcji gier, gdyż rzeczywiste procesy społeczne i organizacyjne nie dadzą się sprowadzić do modelu racjonalnego. Niemniej jednak teorie gier uwidoczniają w znacznie bardziej pogłębiony sposób istnienie systemowego charakteru zjawiska władzy, gdyż relacje władzy są uwikłane w strukturę systemu społecznego, w którym gra się toczy, i same tworzą określony system współzależności nieredukowalny do stosunku dwóch podmiotów. Za pomocą matematycznych modeli gier można badać mechanizmy władzy w systemach komitetowych, w których procedury głosowania rozstrzygają o podejmowanych decyzjach, prawdopodobieństwo zawiązania koalicji i szanse ich sukcesu, indeksy władzy „podmiotów migrujących", np. tzw. migrujących parlamentarzystów zmieniających przynależność klubową i koalicyjną, wagę uwzględniania nie tylko własnego, partykularnego interesu, lecz także rozumienia głębokiej struktury gry i współzależności posunięć wszystkich aktorów itp.[144]

Najbardziej wieloaspektowy i wszechstronny wydaje się **model ekonomiczny** odwołujący się do kosztów władzy. Wyraźnie wskazuje on na funkcjonalny charakter władzy i jej systemowy wymiar. Kosztów władzy nie da się sprowadzić bowiem do kosztów, które ona sama ponosi, choć nie są one małe, czy kosztów, które ponoszą poddani władzy. Koszty władzy zawsze odnoszą się również do systemu społecznego, którego władza jest częścią, i w ostatecznym rachunku przekładają się na jego zdolność do istnienia i rozwoju. Rzeczywiste efekty władzy nie sprowadzają się do prawdopodobieństwa uzyskania pożądanych reakcji poddanych, to tylko pierwszy przejaw władzy. Faktyczne rezultaty władzy związane są

[142] Zob. tamże s. 92–97.
[143] Por. Z. J. Pietraś *Decydowanie polityczne*, Warszawa, Kraków, 1998, s. 182.
[144] Por. tamże i L. Porębski *Behawioralny model władzy*, wyd. cyt., s. 99 i in.

warunkami istnienia i rozwoju systemu społecznego czy organizacji. Ten model analizy uwzględnia w konsekwencji faktyczne rezultaty władzy, jak i zasoby, którymi ona dysponuje, łączy więc w sobie podmiotowy i rezultatowo-przedmiotowy aspekt władzy.

Istnieje kilka sposobów identyfikowania **kosztów władzy.**

Koszt władzy może być pojmowany jako zużycie zasobów społecznych, jakimi władza dysponuje. W ograniczonej interpretacji oznacza to niejako bezpośrednie koszty władzy, związane z jej utrzymaniem i aktywnością. W ogólnospołecznym wymiarze w tym sensie kosztem władzy będą przeznaczone i wydane nań środki budżetowe.

Kosztem władzy dla niej samej jest zużycie samego potencjału władczego następujące w toku sprawowania władzy. Zużycie to ma charakter materialny i niematerialny. Zużyciu podlegają środki władzy, jej wyposażenie techniczne, ale także *know-how* władzy, jej legitymacja i autolegitymacja, umiejętności, kwalifikacje, wiedza, wreszcie, wypaleniu psychicznemu i fizycznemu ulegają ludzie władzy, czego świadectwem są choćby wskaźniki zachorowań czy śmiertelności menedżerów i innych ludzi władzy, narażonych na stres i rabunkową eksploatację własnego zdrowia. Kosztem władzy będzie również demoralizacja i patologie środowiska władzy, także kosztem dla niej samej, gdyż jednocześnie są one barierą utrudniającą uruchomienie twórczego potencjału władzy.

Kosztem władzy są świadczenia ponoszone na jej rzecz przez poddanych danej władzy. Świadczenia te mogą mieć postać choćby podatków, danin, haraczy, składek, dostaw, kontrybucji itd. Mogą mieć również niematerialny lub niebezpośrednio materialny charakter. Świadczeniem na rzecz władzy może być zasadnicza służba wojskowa, poświęcenie życia i zdrowia w obronie władzy w sytuacji zewnętrznego lub wewnętrznego zagrożenia, uwzględnianie prawnych wymagań przy uzyskiwaniu pozwolenia na budowę, udzielanie poparcia i legitymizowanie władzy. Koszty władzy dla poddanych można też mierzyć wartością utraconych korzyści, z których poddani zmuszeni zostali zrezygnować na skutek podporządkowania się władzy i wykonywania jej poleceń, a nie urzeczywistniania tego, co pragnęliby lub co byłoby dla nich partykularnie najbardziej korzystne. Kosztem władzy są więc zaniechania lub uszczuplenia interesów poddanych będące rezultatem ich podporządkowania interesom reprezentowanym i urzeczywistnianym przez władzę. Kosztem władzy dla poddanych może być też demoralizacja samych poddanych korumpowanych przez władzę nagradzającą zachowania nieracjonalne społecznie. Koszty te mogą mieć moralny i aksjologiczny lub percepcyjny charakter, np. wówczas, gdy stosująca symboliczną przemoc władza uniemożliwia adekwatne rozpoznanie rzeczywistości przez jej poddanych.

Koszty władzy mogą być analizowane jako wartość działań alternatywnych w stosunku do tych, które podjęła władza, a które w konsekwencji zostały zaniechane na skutek jej decyzji. Kosztem władczej decyzji są więc wartości poniechanych alternatyw decyzyjnych. Jeśli są one mniejsze od wartości korzyści związanych z podjętą decyzją, to wówczas można mówić o szeroko rozumianej efektyw-

ności decyzji, jeśli są one natomiast większe, można sądzić, że podjęta decyzja była błędna albo nieracjonalna.

Koszty władzy mogą być wreszcie pojmowane całościowo jako koszty, które ponosi dany system społeczny w związku z istnieniem i działaniem danej władzy, a ich ostateczną miarą jest zdolność systemu do przetrwania i rozwoju.

Na **związek kosztów i siły władzy** wskazuje J. Harsanyi[145]. Zwraca on uwagę, że gdyby zastosować koncepcję ilości władzy R. Dahla, to tę samą ilością władzy dysponowałyby podmioty *X* i *Y*, z których *X* użył dla urzeczywistnienia tego samego efektu zasobów wartych milion dolarów, gdy *Y* zastosował jedynie słowną perswazję. Takie ilości władzy są równe jedynie pozornie. Proponuje w związku z tym uwzględnienie w analizowaniu władzy takich parametrów, jak koszty władzy aktora *A* nad aktorem *B*, rozumiane jako oczekiwana wartość kosztów, jakie poniesie *A* próbując wpłynąć na *B*, oraz parametru siły władzy *A* nad *B*, oznaczającego koszty poniesione przez *B*, gdy odmówi on wykonania polecenia *A*. W konsekwencji przyjmuje on, że gdy wszystkie inne czynniki są stałe, władza *A* nad *B* jest tym większa, im mniejsze są koszty władzy *A* i im większa siła władzy *A* oraz proponuje definicję władzy *A* nad *B* jako możności *A* do skłonienia *B*, by zrobił *x* przy całkowitych kosztach *u*, poprzez przekonanie *B*, że jeżeli nie zrobi *x*, to będzie musiał ponieść koszty *v*[146].

Analizując różne techniki przy których pomocy *A* może skłaniać *B* do posłuszeństwa, tj.: a) skuteczną groźbę, b) nieskuteczną groźbę, c) skuteczną obietnicę nagrody, d) nieskuteczną obietnicę nagrody, Harsanyi zauważył, że najkorzystniejszy jest wariant a, skutecznej groźby, który jednocześnie nie wiąże się z dodatkowymi kosztami dla *A*. Wariant b oznacza nieprzewidywalny rozwój wydarzeń związanych choćby z kosztami prób wprowadzenia groźby w życie. Wariant c pozwala na osiągnięcie celów, ale kosztem zasobów zaangażowanych w wypłacenie przez *A* nagrody dla *B*. Sytuacja d natomiast nie zapewnia realizacji zamierzeń *A*, przynajmniej na dłuższą metę, gdyż raz zwiedziony fałszywą obietnicą nagrody *B*, więcej tego błędu zapewne nie popełni. Okazuje się, że najskuteczniejszym i najmniej kosztownym sposobem uzyskiwania posłuchu jest wiarygodne grożenie i stawianie żądań. Ekonomiczność tego wariantu wiąże się jednak również z kosztami. Są to koszty potencjału zagrożenia i sankcji, np. aparatu przemocy, sprawnego prawa, przywództwa duchowego i moralnego, których poniesienie może być warunkiem wiarygodności groźby, czy też koszty wykreowania takiego *image'u*, reputacji podmiotu władzy, które zapewnią mu wiarygodność[147].

[145] J. Harsanyi *Measurement of Social Power, Opportunity Costs and the Theory of Two-Person Bargaining Games*, (w:) M. Shubik (red.) *Game Theory and Related Approaches to Social Behavior*, Wiley, New York 1964, w oparciu m.in. o tę pracę ekonomiczną koncepcję władzy przetargowej omawia L. Porębski, *Behawioralny model władzy*, wyd. cyt., s. 106–112.

[146] Tamże, s. 107.

[147] Por. tamże, s. 109–110.

Władza posiada swoistą dynamikę wyrażającą się w zmianie jej rozmiarów, parametrów, przede wszystkim wielkości. Proces ten nazywany jest przez K. Pałeckiego **procesem urealniania władzy**[148]. Dynamika władzy ma swoje źródła również w jej właściwościach immanentnych, przyjmuje postać autodynamiki, nie jest wyłącznie pochodną czynników kontekstowych, w tym ekonomicznych, choć znaczenia tych właśnie uwarunkowań władzy nie należy nie doceniać, w dotychczasowej interpretacji to one decydują o dynamice władzy w systemach społecznych i tak pojmowanej organizacji w ostatniej instancji. Jest to jednak, używając określeń M. Karwata, determinacja nieautomatyczna, ramowa i pierwotna, warunkowa i zapośredniczona[149].

Władza może mieć charakter potencjalny i aktualny, niekiedy określany jako realny. Władza potencjalna oznacza sytuację posiadania przez określony podmiot wystarczających przesłanek uruchomienia stosownych źródeł i środków oraz legitymacji, niezbędnej ilości i jakości zasobów materialnych i niematerialnych, by zapewnić zdolność mobilizacji zasobów dla przetrwania i rozwoju systemu społecznego, czy – w ujęciu relacyjnym – zapewnić możliwość urzeczywistnienia woli podmiotu władczego w danym układzie stosunków społecznych, nawet wbrew oporowi. Władza aktualna (realna) oznacza faktyczne użycie zasobów i wywoływanie spodziewanych efektów.

Pałecki zwraca uwagę, że władza potencjalna wyznaczona jest nie tylko „górnym pułapem" możliwości władczych, lecz także „pułapem dolnym", który określony jest zakresem normatywnych oczekiwań podmiotu podporządkowanego względem podmiotu władczego, zakresem obowiązków i odpowiedzialności podmiotu władczego, których niewypełnianie podważa legitymację władzy w nie mniejszym stopniu, niż jej działania przekraczające upoważnienia normatywne. „Mówiąc lapidarnie, władza potencjalna to nie tylko to, co podmiot władczy może, ale także to, co podmiot ten musi spełnić, aby mógł być uważany za legitymowany do wykonywania władzy. Uniknięcie wszystkich ujemnych skutków braku legitymizacji wymaga więc od tego podmiotu odpowiednich starań o należyte urealnienie jego władzy potencjalnej"[150].

Stąd płynie wniosek, iż władza może więc zachować swoją władczą potencję, jedynie urealniając ją. **Władza nieurealniana traci także z czasem właściwości władzy potencjalnej.** Teza ta znajduje pełne potwierdzenie na płaszczyźnie behawioralnej. Proces urealniania władzy na poziomie jej strukturalno-funkcjonalnych przesłanek wydaje się jednak bardziej skomplikowany, gdyż władza analizowana na tym poziomie jej zakorzenienia urealnia się nie tyle poprzez konkretne decyzje

[148] Zob. K. Pałecki *Prawo polityka władza*, Warszawa 1988, s. 124 i n. Koncepcje autodynamicznego urealniania władzy Pałecki nie do końca zasadnie przeciwstawia kontekstowemu wyjaśnianiu władzy przede wszystkim w wydaniu politologicznego ekonomizmu, charakteryzującego część interpretacji inspirowanych czy powołujących się na marksizm.

[149] Zob. M. Karwat *Polityka jako skoncentrowany wyraz ekonomiki*, (w:) B. Kaczmarek (red.) *Metafory polityki*, Warszawa 2000.

[150] K. Pałecki *Prawo, polityka, władza*, wyd. cyt., s. 141.

tych, czy innych podmiotów, co poprzez stabilność reguł gry społecznej i konstrukcję ładu społecznego i organizacyjnego. Niemniej jednak generalna konkluzja mówiąca o procesie urealniania jako o prawidłowości i mechanizmie autodynamiki władzy i jego konieczności jako immanentnej cechy władzy jako zjawiska społecznego wydaje się jednak całkowicie trafna. Podobnie jak zjawisko manipulowania przez podmiot władzy swoją władzą potencjalną, a nie tylko sprawowanie władzy w granicach wyznaczonych przez władzę potencjalną.

Podwyższanie poziomu władzy potencjalnej odbywa się m.in. poprzez kreowanie norm, standardów i wartości mających zwiększyć potencjalne możliwości władzy. Jeśli powiększanie władzy potencjalnej dokonuje się bez odpowiedniego zabezpieczenia niezbędnych zasobów i środków dochodzi do nadmiernej formalizacji władzy, w ostatecznym rachunku uniemożliwiającej jej użycie. Proces ten prowadzi do pozorowania władzy przez jej podmiot, może też owocować „wyprzedażą" kompetencji władczych na rzecz innych podmiotów, np. ekonomicznych, czy powstawania utajonych struktur władzy. Inna sytuacja ma miejsce, gdy sformalizowany i zbiurokratyzowany nadmiernie podmiot władzy za wszelką cenę próbuje pozyskać niezbędne do jego funkcjonowania zasoby społeczne, rabunkowo eksploatując system społeczny i rezultacie podcinając jego możliwości rozwojowe, czego ilustracją mogą być procesy zachodzące w społeczeństwach realnego socjalizmu.

W jednym i drugim przypadku towarzyszącymi zjawiskami są różne formy oligarchizacji władzy i rozwoju politykierstwa. P. M. Senge cytuje w kwestii politykierstwa dosadną opinię jednego z menedżerów: „Kiedyś przeprowadziłem się do miasta, w którym była wielka papiernia (...). Kiedy wjechaliśmy do tego miasta, mieliśmy ochotę natychmiast wyjechać. Dwa tygodnie później wszyscy tak się już przyzwyczailiśmy do panującego w nim zapachu, że w ogóle go nie zauważaliśmy. Politykierstwo w organizacjach jest takim zaprzeczeniem prawdy i uczciwości, że większość organizacji śmierdzi nimi na milę. Ale większość z nas uznaje to za tak oczywiste, że nawet tego odoru nie zauważa"[151].

Przykładów opisywanych procesów dostarcza też obserwacja zjawisk politycznych, społecznych i gospodarczych współcześnie, w tym zjawisk zachodzących w świecie organizacji, gdzie dążące do urealnienia swej władzy podmioty często kończyły unicestwieniem będącym następstwem „pożerania" organizacji przez ich systemy władzy i przywódcze elity.

Urealnianie władzy może przyjmować formy patologiczne. Ich wyrazem mogą być zjawiska uzurpacji władzy, przestępstwa, łamanie norm prawnych i etycznych itp. Taki nazbyt bujny proces urealniania, przełamujący normatywne granice władzy potencjalnej, nazywa Pałecki **procesem ufaktyczniania władzy**[152].

[151] P. M. Senge *Piąta dyscyplina*, wyd. cyt., s. 267. Na temat oligarchizacji władzy w organizacjach, zwłaszcza partiach politycznych zob. m.in. R. Michels *Oligarchiczne tendencje organizacji*, (w:) *Władza i społeczeństwo*, wyd. cyt.; M. Duverger *Oligarchizacja przywództwa*; (w:) *Władza i polityka*, wyd. cyt. Na temat organizacyjnego notablizmu zob. Ch. Fournier *Techniki zarządzania...*, wyd. cyt., s. 25.

[152] K. Pałecki, prawo, polityka, władza, wyd. cyt., s. 151.

Można więc dojść do wniosku o istnieniu swoistej strukturalnej sprzeczności, tak naprawdę każdej władzy w systemach społecznych i organizacjach, a nie tylko władzy politycznej pojmowanej makrostrukturalnie, do której swą analizę ogranicza K. Pałecki. Sprzeczność ta zachodzi pomiędzy tendencją do urealnienia władzy a poziomem zasobów wyznaczonych przez władzę potencjalną, pomiędzy poziomem władzy realnej a dostępnością środków jej sprawowania, co może prowadzić do konkluzji, że im więcej dany podmiot „rządzi", tym więcej zużywa społecznych zasobów, w konsekwencji coraz mniej będzie miał ich do dyspozycji, a to z kolei będzie ograniczać jego możliwości „rządzenia". Sprzeczność ta objawiać się będzie w zjawisku swego rodzaju **pauperyzacji władzy**[153], czemu podmiot władczy może na dłuższą metę przeciwdziałać jedynie poprzez działanie prowadzące do przyrostu zasobów systemu (organizacji), warunkującego jego ujemną entropię i zdolność do przetrwania i rozwoju. Wymaga to jednak albo skutecznego ograniczania lub samoograniczania się władzy i twórczego podejścia do władzy i przywództwa, albo też musi prowadzić do alternacji systemów władzy lub przynajmniej konkretnych podmiotów władzę sprawujących i ponownego wynegocjowania w systemie przestrzeni i zasobów oddawanych do dyspozycji władzy, do jej fluktuacji. Pewną formą tego procesu może być też delegowanie władzy, choć zjawisko to często z punktu widzenia faktycznej dystrybucji władzy ma charakter pozorny bądź jest jedynie swoistą grą mającą na celu absorpcję potencjalnej opozycji i outsiderów. Innymi znanymi możliwościami są całościowa transformacja systemu, w tym jego zaprogramowania na poziomie przesłanek władzy, a więc zmiana o charakterze rewolucyjnym, lub ekspansja zewnętrzna, która w odniesieniu do zjawisk makrostrukturalnych może realizować się m.in. poprzez podboje i wojny.

[153] Tamże, s. 159.