

Spis treści

Wstęp	9
1. Niezbędność władzy	17
<i>Bez niej nie dasz rady kierować</i>	
Nasza niechęć do władzy	18
Władza jest niezbędna	19
Władza i zależności	24
Wykorzystanie władzy: trzy typy zarządzania	25
Zmień swój styl kierowania	31
Podsumowanie	32
2. Źródła władzy	35
<i>Jak możesz z nich czerpać</i>	
Władza stanowiska	36
Władza relacji	40
Władza osobowości	48
Podsumowanie	54
3. Wpływ	55
<i>Twój mechanizm używania władzy</i>	
Władza kontra wpływy	56
Wpływ to przysługa za przysługę	59
Twoja sfera wpływu	62
Zwiększanie wpływu z wykorzystaniem środków wymiany	65
Podsumowanie	67

4. Strategie wpływu	69
<i>Trzy drogi do zaprojektowania wpływu</i>	
Postrzegaj problemy na własny sposób	70
Wpływ poprzez informacje	73
Wpływ poprzez fachową wiedzę	77
Podsumowanie	79
5. Perswazja I	81
<i>Początki</i>	
Dlaczego perswazja jest istotna	84
Elementy perswazji	84
Rozumienie swojego audytorium	90
Tworzenie przekazu	100
Podsumowanie	101
6. Perswazja II	103
<i>Zwycięża rozum i serce</i>	
Rozpocznij z głową	104
Nie zapominaj o sercach swoich słuchaczy	112
Pokonaj opór	117
Triki perswazyjne	121
Podsumowanie	125
7. Zniewalająca prezentacja	127
<i>Szybkie narzędzia perswazji</i>	
Prezentacje: na grecki sposób	129
Figury retoryczne	133
Różni słuchacze – różne style przyswajania wiedzy	138
Dotrzyj do głów i serc	141
Bądź przygotowany na udzielenie odpowiedzi	142
Pamiętaj o ciągłym usprawnianiu	146
Podsumowanie	148

8. Etyka władzy, wpływów i perswazji	151
<i>Zasady honorowe</i>	
Etyczne posługiwanie się władzą	152
Etyka wpływów i perswazji	158
Rozwiązanie	161
Podsumowanie	162
Załącznik A	163
<i>Kierowanie, gdy nie jesteś szefem</i>	
Załącznik B	167
<i>Narzędzia do wykorzystania</i>	
Załącznik C	173
<i>Powszechnie zasady wizualizowania prezentacji</i>	
Przypisy	183
Słowniczek	185
Lektura uzupełniająca	189
Indeks	197
O konsultancie przedmiotu	201
O autorze	203

1

Niezbędność władzy

Bez niej nie dasz rady kierować

Główne tematy poruszane w tym rozdziale

- *Dlaczego władza i osoby do niej dążące są podejrzane*
- *Niezbędna rola władzy w organizacji*
- *W jaki sposób zależności powstrzymują koncentrację i autokratyczne użycie władzy*
- *Trzy sposoby podejścia kierowników do władzy*

Władza jest niezbędnym elementem każdego systemu społecznego. W organizacjach wojskowych każda jednostka ma jedną osobę dysponującą władzą, wydającą rozkazy i kierującą działaniami. Nawet w kolegialnych i demokratycznych miejscach pracy ktoś ma uprawnienia, aby powiedzieć: „Dziękuję wszystkim za propozycje. Teraz jednak słuchajcie: to ma być zrobione”.

Wbrew konieczności istnienia takiej osoby mało ludzi ma pozytywną opinię o władzy i często nie ufa się ludziom dążącym do jej zdobycia.

Ten rozdział pokazuje, co ludzie sądzą o władzy, oraz wyjaśnia, dlaczego jest ona zasadniczą częścią organizacyjnego życia, a także opisuje, jak władza jest ograniczana przez interpersonalne zależności. Rozdział prezentuje również i ocenia trzy podejścia do władzy przez kierowników chcących z niej korzystać.

Nasza niechęć do władzy

W wielu kulturach władza jest traktowana z podejrzliwością i obawą z powodu tendencji do wywierania nacisków i korupcji, jakie wywołuje. Ludzie łatwiej przywołują przykłady władzy używanej w złych intencjach aniżeli w dobrych. Natychmiast przychodzą na myśl czarne charaktery, takie jak Hitler, Stalin, Pol Pot i Saddam Husajn. Złe wykorzystanie władzy albo użycie jej do samolubnych celów jest tym, co zapewne w 1887 roku skłoniło brytyjskiego lorda Actona do wygło-

szenia następujących słów: „Władza psuje, a władza absolutna psuje absolutnie”.

To przekonanie jest tak mocno zakorzenione w społecznej świadomości, że ci, którzy chcą zdobyć władzę, są traktowani z podejrzliwością. W rzeczy samej, większość sądzi, że władzy nie powinno się powierzać tym, którzy aktywnie dążą do jej przejęcia. Z powodu tej ogólnej niechęci do władzy i osób walczących o nią, jak pisze Rosabeth Moss Kanter: „Ludzie, którzy ją mają, zaprzeczają temu; ludzie, którzy jej chcą, nie chcą się z tym zdradzać; wreszcie ci, którzy są zamieszani w jej machinacje, czynią to w sekrecie”¹.

Zważywszy na naszą niechęć do władzy oraz tych, którzy ją sprawują, nie jest zaskoczeniem, że demokratyczny system polityczny opiera się na mechanizmach kontrolujących władzę oraz dzieli ją w taki sposób, aby zapobiec absolutyzmowi lub jej nadmiernej koncentracji w rękach nielicznych.

Angielska Wielka Karta Swobód ogłoszona przez króla Jana bez Ziemi w 1215 roku stanowi tego doskonały przykład. Dokument ten określał szczegółowo prawa Kościoła, baronów i wolnych obywateli, którzy byli chronieni przez majestat korony.

Ponad pięć stuleci później założyciele amerykańskiej republiki kładli nacisk na tę samą kwestię. Ich konstytucyjne rozwiązanie miało zapobiec koncentracji władzy w jakiegokolwiek dziedzinie sprawowania rządów i stworzyć mechanizmy chroniące interesy mniejszości przed władzą większości. Amerykańska konstytucja gwarantuje prawa podstawowe dzięki wyszczególnieniu praw jednostki, których rząd nie może naruszyć.

Władza jest niezbędna

Paradoksalnie, ani społeczeństwo, ani jego organizacje nie mogą działać bez funkcjonowania mechanizmów władzy. Rząd nie może spełnić swoich podstawowych funkcji bez uprawnień

do zbierania podatków, wydawania pieniędzy, stanowienia prawa i egzekwowania przepisów ruchu drogowego.

Również nasze przedsiębiorstwa szybko rozpadłyby się na kawałki, gdyby zarząd i kierownicy nie dysponowali odpowiednimi uprawnieniami do tworzenia i wdrażania strategii, zatrudniania, zwalniania i wynagradzania pracowników. Dostrzegając niezbędną władzę, demokratyczne społeczeństwa pozwalają pewnym osobom i instytucjom sprawować władzę dopóty, dopóki używają jej w granicach ustalonej polityki, przestrzegając zwyczajów i praworządności i dążąc do osiągnięcia celów uznanych przez większość za słuszne.

Władza została zdefiniowana we wstępie jako możliwość rozdzielania zasobów oraz wypracowywania i narzucania decyzji. W organizacyjnym kontekście oznacza to, że władza daje między innymi możliwość następujących działań:

- Określenia wynagrodzeń podwładnych
- Pozyskiwania funduszy, materiałów i pracowników do kluczowych projektów
- Uzyskania dostępu do ważnej informacji
- Rozstrzygnięcia dyskusji
- Usuwania przeszkód
- Wyznaczania kluczowych celów i kierowaniu zasobów do ich realizacji.

Te działania są kluczowe w zarządzaniu, same jednak nie wystarczają: niewiele osób w sytuacji nieobecności kierownika podjęłoby decyzję lub zaczęło działać. Władza polegająca na wpływaniu na innych jest równie ważna. Taka władza może być używana do zdobycia poparcia do ważnych celów i motywowania poszczególnych pracowników. Trudno sobie

wyobrazić dyrektorów odnoszących sukcesy bez stosowania któregokolwiek z opisanych rodzajów władzy.

Paradoksalnie, społeczna nieufność wobec sprawujących władzę nie przenosi się zupełnie do miejsca pracy; tu oczekujemy, że kilku ludzi będzie mieć więcej władzy niż inni. Faktycznie, wielu pracowników raczej pracowałoby dla dyrektorów mających pozycję (wpływy) w organizacji niż dla ludzi, którzy jej nie mają. „Ustawiony” szef może zapewnić im to, czego oczekują: możliwość pokazania się z dobrej strony, karierę i dostęp do zasobów. Pracowanie dla potężnego szefa ma jeszcze jedną zaletę – część jego aury spływa na podwładnych. Z kolei podleganie bezsilnemu szefowi jest jak błędzenie po omacku w ciemności. Osoby pracujące dla kierowników, którzy mają słabą pozycję w organizacji, czują się bezsilne i zwykle są niezadowolone z takiej sytuacji.

Istnieją nawet dowody, że bezsilni szefowie są skłonniejsi do tyrańskich zachowań wobec podwładnych. Według Rosa-beth Kanter: „Bezsilność prowadzi raczej do apodyktyczności niż do prawdziwego przywództwa”².

W wielkich organizacjach ta bezsilność często kończy się nieefektywnym, bezładnym systemem zarządzania i wytworzeniem małostkowego, dyktatorskiego sposobu sprawowania władzy.

Kierownicy niemający odpowiednich możliwości nie są w stanie zapewnić odpowiednich zasobów potrzebnych do realizacji powierzonego im zakresu obowiązków. To prowadzi do frustracji, spadku morale i nieefektywności podwładnych.

Władza wykorzystywana mądrze w miejscu pracy prowadzi raczej do wzrostu wydajności i motywowania podwładnych aniżeli do ucisku i obniżenia morale. Rozważmy prezentowany poniżej hipotetyczny przykład kierownika średniego szczebla zarządzania, który w wyniku braku władzy w organizacji stał się nieefektywny:

William zrobił błyskotliwą karierę w ciągu pierwszych sześciu lat pracy dla Ultra Electronix. Pracując jako analityk rynku, oddał wielkie zasługi firmie w dziedzinie badań rynkowych, na długo zanim osiągnął stanowisko dyrektora do spraw ba-

dań rynku. W uznaniu jego wiedzy, przydatności wykonanych przez niego ocen rynku i zdolności do współpracy z innymi jednostkami organizacyjnymi Williamowi dawano coraz większy zakres władzy i wpływów – oraz coraz większy budżet do wykorzystania. Nastroje wśród pięciu bezpośrednio podlegających Williamowi pracowników były wspaniałe. Popularność Williama oraz wzrost jego wpływów były stymulowane przez jego szefa Harolda, wiceprezesa do spraw sprzedaży i marketingu. Harold wierzył silnie w wartość analiz rynkowych i sprawiał, że tego typu informacje odgrywały kluczową rolę w zapadających na wysokim szczeblu decyzjach dotyczących produktów.

Pozycja Williama w firmie gwałtownie zmieniła się po odejściu Harolda. Toni, następca Harolda, zrobił karierę dzięki pracy nad organizacją sprzedaży i nie przywiązywał dużej wagi do formalnych badań rynku. Od kiedy on o tym decydował, osobiste kontakty z klientem stały się najważniejsze, i na nich kończyła się działalność marketingowa i rozpoznanie rynku. Nikt więc nie był zaskoczony, kiedy budżet na badania rynkowe został zmniejszony o 20 procent, co zmusiło Williama do zwolnienia jednego z analityków.

Pod rządami Toniego William stracił władzę i wpływy. Spowodowało to ograniczenie możliwości wpływania na innych kierowników oraz motywowania podwładnych. Praca stała się rutyną i straciła na znaczeniu. Opracowania Williama nigdy już nie odzyskały dawnego znaczenia i nie mogły pomóc mu w robieniu dalszej kariery.

Członkowie zarządu i menedżerowie podobni do Williama potrzebują władzy, aby móc wykonywać swoją pracę. Pozbawieni jej, wykazują objawy wymienione w tabeli 1.1. Stają się wtedy kierownikami, dla których nikt ambitny lub utalentowany nie zechce pracować. Pozbawienie możliwości korzystania z władzy w sytuacjach, gdy jest to konieczne, prowadzi do niepodejmowania decyzji, opóźniania ich i czasami do niezgody. Jak trafnie zauważył Jeffrey Pfeffer w swojej książce *Managing with Power*: „Można być prawie zadowolonym, prawie szczęśliwym, prawie zrealizowanym – jak organizacyj-

ny odpowiednik pustelnika, lecz ograniczone wpływy i możliwości osiągnięcia rzeczy wielkich, wymagających niezależnego działania prawie zanikają”³. Osoby, które nie poznają smaku władzy, nie będą – bo nie mogą – wpływać na to, co dzieje się w ich otoczeniu.

Tabela 1.1

Objawy i przyczyny bezsilności na kluczowych stanowiskach

Stanowisko	Objawy	Przyczyny
Bezpośredni przełożony	<ul style="list-style-type: none"> • Ścisły, trzymający się dokładnie przepisów nadzór • Tendencja do robienia wszystkiego osobiście. Blokowanie rozwoju podwładnych, ograniczanie dostępu do informacji • Oporni, nieproduktywni podwładni 	<ul style="list-style-type: none"> • Rutyna, oparta na sztywnych zasadach praca, brak wpływu na wydarzenia • Ograniczony dostęp do informacji • Małe wymagania co do rozwoju wobec siebie i podwładnych
Specjalista	<ul style="list-style-type: none"> • Zabezpieczanie się, kontrolowanie informacji • Ucieczka w profesjonalizm • Niechęć do zmian 	<ul style="list-style-type: none"> • Rutynowe zadania postrzegane jako drugorzędne wobec istotnych zadań • Blokada kariery • Łatwość zastąpienia przez zewnętrznych ekspertów
Wysokiej rangi dyrektor	<ul style="list-style-type: none"> • Skupienie się na obniżaniu kosztów własnych, dążenie do osiągnięcia krótkoterminowych efektów, karanie niepowodzeń • Dyktatorski sposób komunikowania się typu „góra – dół” 	<ul style="list-style-type: none"> • Niemożliwe do skontrolowania linie zaopatrzenia ze względu na zmieniające się środowisko • Ograniczony lub zablokowany dostęp do informacji „z dołu”

Źródło: Rosabeth Moss Kanter, *Power Failure In Management Circuits*, „Harvard Business Review”, lipiec–sierpień 1979

Władza i zależności

Władza jest niezbędna do efektywnego zarządzania. Nie oznacza to jednak, że uzyskamy ją wraz z pracą. Świeżo przyjętemu kierownikowi lub menedżerowi przeważnie wydaje

się, że formalna władza związana ze stanowiskiem wystarczy, aby wykonywać obowiązki i zbudować sobie reputację w organizacji. Wyobrażają sobie, że podobnie jak bohater serialu Star Trek kapitan Picard muszą tylko określić, czego chcą i co trzeba zrobić, i powiedzieć podwładnym: zróbcie to. Rzeczywistość szybko pozbawi ich złudzeń. Odkryją, że nie są panami wszechświata, a jedynie osobami mocno uzależnionymi od innych: szefów, podwładnych, kolegów, dostawców itd.

Zależności są prozą życia w złożonych organizacjach na każdym ich szczeblu. Powodowane jest to ograniczeniami zasobów, podziałem pracy i informacji pomiędzy wieloma jednostkami organizacyjnymi. Z sieci zależności nie wyzwoli nas uzyskiwanie coraz większej władzy formalnej. Rozważmy poniższe przypadki:

- Hugo, menedżer bistro serwującego kawę i ciastka, zależy od każdego z członków obsługi szybko i wydajnie wykonującego swoją pracę. Hugo jest zajęty witaniem klientów i obsługą kasy fiskalnej i każdy ociągający się pracownik wprowadziłby chaos.
- William, opisywany już wcześniej dyrektor działu badań rynku, jest w dużym stopniu uzależniony w zakresie przygotowywania analiz od umiejętności i kompetencji podległych mu specjalistów. Osoby te muszą zaprojektować narzędzia do dokładnego pomiaru oczekiwań i preferencji klientów. Jest zależny również od osób niewykonujących prac bezpośrednio dla niego, przede wszystkim od czterdziestu przedstawicieli terenowych przedsiębiorstwa. Potrzebuje ich znajomości klientów, aby móc wybrać osoby do grupy, na której będą przeprowadzone badania rynkowe.
- Edgar, wicedyrektor fabryki, rzadko zgadza się z dyrektorem zarządzającym w ważnych sprawach. Określenie „powstrzymywana wrogość” dobrze opisuje relacje między nimi. Inni dyrektorzy nie rozumieją, dlaczego dyrektor za-

rzządzający nie zwolnił Edgara i nie przyjął na jego miejsce kogoś bardziej uległego. Dyrektor zna odpowiedź: Zależy od umiejętności Edgara zarządzania produkcją w przedsiębiorstwie. Edgar jest trudny we współpracy, ale sprawia, że dyrektor zarządzający jest dobrze oceniany przez zarząd i radę nadzorczą.

- Judith chce zrobić karierę. Z tego powodu jest zależna od dwóch osób: szefa, zlecającego jej prace rozwijające jej umiejętności, oraz Lindy, kierowniczki, która wzięła ją pod swoje skrzydła. Linda sprawia, że wiele drzwi w całej firmie jest dla Judith otwartych i że zleca się jej prace przy ważnych, międzywydziałowych projektach.

Każdy z opisanych przykładów pokazuje, w jaki sposób nawet osoby posiadające formalną władzę zależą od innych.

Nawet jeśli zależności ograniczają władzę, jaka według wielu jest potrzebna do kierowania lub do jakiej aspirują, to odgrywają one kluczową rolę w nowoczesnych organizacjach. Tą rolę jest zapobieżenie nadmiernej koncentracji władzy i autokratycznego jej wykorzystania. Wolni od zależności przywódcy i menedżerowie szybko mogliby się stać skorumpowanymi tyranami, jak przepowiadał lord Acton. Więcej o zależnościach przeczytasz w następnym rozdziale.

Wykorzystanie władzy: trzy typy zarządzania

Załóżmy, że władza niezbędna do wykonywania pracy została zdobyta. Jak ją wykorzystać? Jak władza wpłynie na zachowanie? David McClelland i David Burnham zajmowali się poszukiwaniem odpowiedzi na te pytania. W roku 2003 opublikowali wyniki swoich badań. Odkryli, że nastawienie menedżerów do władzy jest ściśle związane z osobistymi motywacjami oraz sposobem definiowania sukcesu. Dzięki temu badacze opisali trzy typy menedżerów: menedżera szukają-

cego poklasku, dbającego o osobistą władzę oraz dbającego o dobro organizacji⁴.

Menedżer szukający poklasku

Menedżer szukający poklasku w opinii McClellanda i Burnhama jest bardziej zainteresowany tym, aby inni go lubili, niż posiadaniem i korzystaniem z władzy w celu wykonania pracy. Jeśli chodzi o radzenie sobie z podwładnymi, ten typ menedżera ulega ich wpływom. Podejmując decyzje, stara się, aby podwładni byli z nich zadowoleni. Są więc one poddane wpływom podwładnych. W wyniku tego decyzje podejmowane są raczej na gorąco niż w oparciu o potrzeby wynikające z realizacji zadań. Polityka i procedury są odsuwane na dalszy plan przy podejmowaniu decyzji mających uszczęśliwić podwładnych i szefa. Ze wszystkich typów menedżerów ten jest najślabszy i najmniej wydajny.

W swoim dążeniu do bycia lubianym menedżerowie szukający poklasku zapominają o użyciu władzy do realizacji powierzonych im zadań. Rezultaty są łatwe do przewidzenia: kluczowe cele nie są osiągane. Przykład generała Georga B. McClellana (nie ma żadnych związków z Davidem McClellanem) dobrze ilustruje ten przypadek.

We wczesnym okresie wojny secesyjnej w Stanach Zjednoczonych (1861–1865) generałowi McClellanowi powierzono główną armię Unii. Generał, wykorzystując swój nadzwyczajny talent do organizowania i szkolenia wojska, przekształcił Armię Potomaku w potężną jednostkę i opracował plan zdobycia Richmond, stolicy konfederatów. McClellan był popularny wśród swoich żołnierzy i wielu polityków, którzy pieszczotliwie nazywali go „młodym Napoleonem”. McClellan opromieniony tą popularnością zaczął myśleć nawet o karierze polityka.

Wydało się, że wszyscy go lubią. Był jednak jeden wyjątek – jego przełożony prezydent Abraham Lincoln. Lincoln ciągle żądał od generała, aby ten użył w końcu powierzonej mu armii przeciwko nieprzyjacielowi. McClellan jednak się ociągał.

Skarżył się bez końca, że potrzebuje więcej żołnierzy, amunicji i czasu na przygotowania. Kilka kampanii, jakie rozpoczął, było bojaźliwych, spóźnionych lub zbyt szybko zakończonych. Zdenierwowany wzbraniał się generała przed wykorzystaniem znacznych sił, jakimi dysponował, Lincoln w końcu go zdymisjonował i pozwolił działać innym. „Mój drogi McClellan – pisał w marcu 1862 roku Lincoln – jeśli nie chcesz wykorzystać armii, chciałbym ją od ciebie na chwilę pożyczyć”¹.

McClellan cieszył się popularnością wśród żołnierzy i społeczeństwa, jednak nie wykorzystał powierzonej mu władzy do realizacji podstawowego zadania, jakie mu wyznaczono. Tak więc musiał odejść. Czy znasz menedżerów zachowujących się podobnie? Takich, którzy niechętnie podejmują decyzje i wykorzystują swoją władzę? Często przyczyną takiego zachowania jest obawa przed narażeniem się opinii publicznej i przed utratą popularności. Tacy menedżerowie ryzykują, że w pewnej chwili dostaną wiadomość podobną do tej sporządzonej przez Lincoln: „Mój drogi Jonesie, jeśli obawiasz się utracić przyjaźń swoich podwładnych, zostaniesz zastąpiony kimś, kto nie ma takich obaw”.

Pracując dla menedżera szukającego poklasku

Tak długo jak menedżer szukający poklasku będzie chciał być twoim przyjacielem, będzie stanowił zagrożenie dla twojej kariery, i to z dwóch przyczyn. Po pierwsze, nie będzie on konsekwentny w swoich działaniach i realizowanej polityce, co oznacza, że nie możesz przewidzieć jego zachowania. Po drugie, taki menedżer stoi na straconej pozycji wobec osób, które wiedzą, jak zdobyć i wykorzystać władzę w sposób efektywny. W konsekwencji będziesz pracował dla coraz słabszego szefa i możesz zostać pozbawiony zasobów i szans potrzebnych do zbudowania kariery. Nasza rada: przenieś się.

Menedżer dbający o osobistą władzę

Menedżer dbający o osobistą władzę według Davida McClellanda i Davida Burnhama jest zupełnie inny od poprzedniego typu. Ten menedżer ceni sobie bardziej władzę niż popularność. Zdobywa władzę dla siebie i ludzi ze swojego zespołu, aby móc realizować zadania. W przeciwieństwie do autorytarnego lub zniewalającego szefa, który zyskuje władzę, osłabiając wszystkich dookoła, ten typ menedżera kieruje się demokratycznymi zasadami. Podwładni często lubią takiego szefa i są wobec niego bardzo lojalni, gdyż jest silny i daje im poczucie siły. Do wad takiego menedżera zaliczyć można skupienie się na zdobywaniu władzy i nieumiejętność budowania instytucji.

Rozpatrz następujący przypadek:

Steve, wiceprezes firmy handlowej, jest inteligentnym, energicznym i nieustępliwym kierownikiem. W czasie pierwszego roku piastowania obecnego stanowiska zwolnił trzech lub czterech pracowników, którzy nie potrafili lub nie chcieli pracować. Zastąpił ich osobami rzetelnie podchodzącymi do swoich obowiązków. „Jesteście w najlepszym zespole w tym biznesie” – często powtarzał pracownikom i przedstawicielom handlowym.

Steve jest szczodry dla swoich podwładnych i zawsze trzyma ich stronę w przypadku konfliktu z innymi działami firmy. „Jesteśmy sprzedawcami – lubi przypominać podczas wygłaszania przemów zachęcających do działania. – Nic nie zdarzy się w tym przedsiębiorstwie, dopóki jeden z nas czegoś nie sprzeda. Nic! To jest coś, co inne działy powinny zrozumieć”.

Z jednej strony Steve realizuje plan sprzedaży i stworzył dynamiczny zespół o wysokim morale, z drugiej jednak wywołuje spięcia z innymi działami przedsiębiorstwa – do poziomu, na którym współpraca staje się trudna. Dla Steve'a wszelkie interakcje z innymi działami są sposobnością do bronięcia prerogatyw własnego działu przed ograniczeniem lub do rozszerzania zakresu swojej władzy kosztem innych działów.

Czy znasz menedżera podobnego do Steve'a? Jeśli tak, wiesz zapewne, że nie jest on graczem zespołowym z punk-

tu widzenia całości organizacji. Skłonność do konkurowania i wojowniczość dominuje w jego interakcjach z innymi kierownikami. Kiedy ewentualnie opuści firmę, przenosząc się na stanowisko dające większą władzę, jego podwładni poczują się, jakby uszło z nich powietrze, gdyż ich lojalność była tworzona wobec konkretnej osoby, a nie przedsiębiorstwa.

Pracując dla menedżera dbającego o osobistą władzę

Jeśli pracujesz dla menedżera dbającego o władzę dla siebie, spodziewaj się ducha działania zespołowego. Jednak szef może zrażać do siebie inne departamenty, więc współpraca z waszym działem dla osób z zewnątrz będzie trudna. Możesz znaleźć się w sytuacji, w której będziesz zmuszony wybierać pomiędzy interesem waszego działu (to znaczy interesem twojego szefa) a dobrem całej organizacji. W dłuższej perspektywie może to stanowić zagrożenie dla twojej kariery w organizacji, szczególnie jeśli twój szef odejdzie. Oto najlepsze rady dla ciebie w takiej sytuacji:

- Bądź lojalny wobec szefa – wymaga on lojalności i nagradza – lecz tylko dopóty, dopóki nie oczekuje robienia czegoś, co jest sprzeczne z interesami firmy i zarządu.
- Buduj i utrzymuj własne znajomości na terenie firmy. Rób wszystko, aby być w tym skutecznym.
- Buduj swoją reputację jako osoby prawej i mającej wartości. Ta dobra opinia pomoże ci, gdy twój szef opuści przedsiębiorstwo.

Menedżer działający na rzecz organizacji

Najefektywniejszy typ menedżera – twierdzą McClelland i Burnham – ma wiele wspólnego z menedżerem dbającym o osobistą władzę, takim jak Steve (zobacz rysunek 1-1). Osoby tego pokroju bardziej pragną władzy niż popularności. Na tym jednak podobieństwa się kończą. Menedżer działający na rzecz organizacji wykorzystuje władzę, aby służyć instytucji, na rzecz której pracuje. Nie używa władzy, aby realizować osobiste cele. Generalnie tacy ludzie:

- Myślą o organizacji jako całości
- Mają bardzo etyczne podejście do pracy
- Poświęcają jednostkowy interes na rzecz dobra całej organizacji
- Nagradzają osoby ciężko pracujące na rzecz realizacji celów całej organizacji⁵.

Dla podwładnych, którzy chcą ciężko pracować i wykonywać dobrą robotę, są oni najlepszymi szefami. Są dojrzały – nie ma w nich egoizmu i bierności – oraz chętni do nagradzania za działanie.

Zmień swój styl kierowania

Czy potrafisz zmienić swój styl kierowania? Według McClellanda i Burnhama jest to możliwe, jednak dopiero wtedy, gdy dowiesz się, jaki jest twój obecny styl. Możesz to osiągnąć poprzez samouświadomienie na specjalnych treningach lub korzystając z pomocy kolegów i podwładnych.

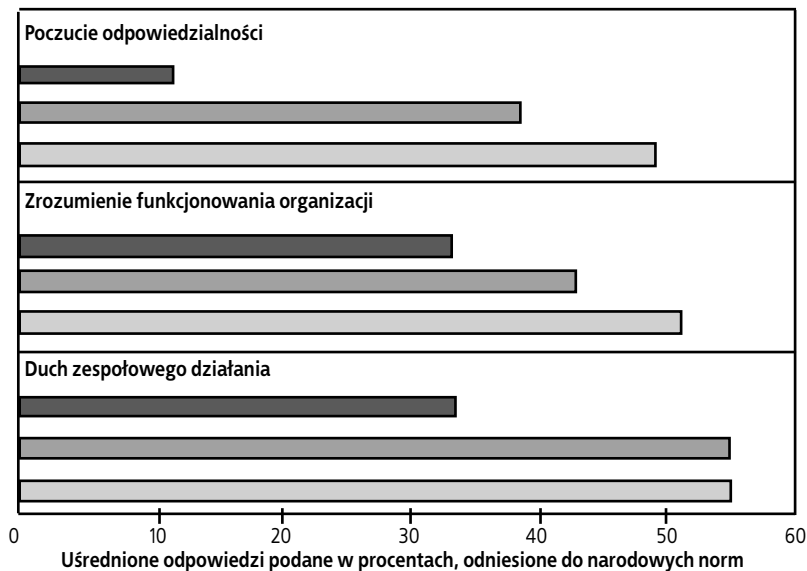
Samouświadomienie musi zostać poprzedzone zmianami w zachowaniu. Na przykład jeśli dojdiesz do wniosku, że jesteś typem menedżera szukającego poklasku, i postanowisz

Rysunek 1-1

Oszacowanie efektywności różnych typów menedżerów

KTÓRY MENEDŻER JEST NAJEFEKTYWNIJSZY?

Podwładni menedżerów o różnych profilach wykazują różne stopnie odpowiedzialności, zrozumienia funkcjonowania organizacji i ducha zespołowego działania.



Wyniki co najmniej trzech podwładnych następujących menedżerów:

- menedżera szukającego poklasku (chęć zdobycia popularności dominuje nad potrzebą sprawowania władzy, duże samoograniczenie)
- menedżera dbającego o władzę dla siebie (chęć zdobycia władzy silniejsza od szukania poklasku, słabe samoograniczenie)
- menedżera dbającego o władzę osobistą działającego na rzecz organizacji (chęć zdobycia władzy silniejsza od szukania poklasku, mocne samoograniczenie)

Zródło: David C. McClelland, David H. Burnham, *Power is the Great Motivator*, „Harvard Business Review”, styczeń 2003, 123.

zmienić się w menedżera działającego na rzecz organizacji, powinieneś zacząć się zachowywać jak typ, który wybrałeś, i przyzwyczajać się do takiego sposobu postępowania. Najbardziej efektywną metodą prowadzącą do osiągnięcia celu jest chyba identyfikowanie się z typem menedżera działającego na rzecz organizacji oraz naśladowanie kogoś, kto ma jego cechy. Jeśli możesz, postaraj się zostać podwładnym takiej

osoby. Gdy jest to niemożliwe, poproś takiego kierownika, by został twoim doradcą. Jeśli i to nie jest możliwe, obserwuj go z dystansu. Zwróć uwagę, w jaki sposób podejmuje decyzje i pracuje z kolegami, przełożonymi i podwładnymi. A potem postępuj podobnie.

Tak, władza jest niezbędna. Poszczególne osoby zdobywają ją i używają jej w różny sposób. Nie możesz kierować bez niej. Jeśli jest niezbędna, co stanowi jej źródło? To zagadnienie będzie przedmiotem rozważań w następnych rozdziałach.

Podsumowanie

- Ludzie generalnie nie ufają i obawiają się władzy oraz tych, którzy o nią zabiegają.
- Wbrew negatywnemu obrazowi władzy organizacje nie mogą funkcjonować bez niej. Większość osób woli pracować dla szefa mającego władzę i korzystającego z niej.
- Świeżo upieczeni menedżerowie szybko odkrywają, że ich władza umożliwiająca działanie jest ograniczona przez zależności od innych.
- Zgodnie z twierdzeniem dwóch badaczy, menedżerowie szukający poklasku są nieefektywnymi użytkownikami władzy. Bardziej interesuje ich bycie lubianym niż władza i korzystanie z niej, by osiągnąć wyznaczone cele.
- Menedżerowie dbający o swoją władzę starają się ją zdobyć i wiedzą, jak z niej korzystać. Jednakże sposób korzystania z władzy jest często samolubny.

- Menedżerowie dbający o dobro organizacji, jak pokazano to w tym rozdziale, są najbliżsi ideału. Wykorzystują władzę, aby dbać o interesy organizacji. Przedkładają dobro organizacji nad swoje prywatne.