

*Beata Glinkowska**

AUTORYTET KIEROWNIKA I JEGO WPŁYW NA ZACHOWANIA LUDZI W ORGANIZACJI

1. WPROWADZENIE

Każdy kierownik, bez względu na szczebel w hierarchii, jest obserwowany przez swoich pracowników. Pracownicy – obserwatorzy wnikliwie podpatrują nie tylko umiejętności swoich przełożonych, ale także ich postawę i cechy charakteru. Jeżeli kierownik wyzwała w nich entuzjazm, kreatywność, zaangażowanie, samoczynnie zaczynają go podziwiać i naśladować. Taka sytuacja odniesie się do stwierdzenia, że kierownik „cieszy się autorytetem”. W artykule wykazano wpływ autorytetu kierownika na zachowania ludzi w organizacji. Artykuł został opracowany głównie na podstawie własnych doświadczeń (autorka przez kilkanaście lat pełniła funkcję dyrektora naczelnego) oraz analizy literatury przedmiotu.

2. AUTORYTET KIEROWNIKA A KSZTAŁTOWANIE KULTURY ORGANIZACYJNEJ I ZACHOWAŃ LUDZI W ORGANIZACJI

Słowo „autorytet” (łac. *auctoritas* – powaga, znaczenie) ma wiele znaczeń. Ludzie interpretują je na różne sposoby, w zależności od własnej wiedzy i doświadczeń. Najczęściej jednak wiąże się je z osobą charyzmatyczną o cechach przywódczych, mającą w danej grupie czy w społeczeństwie tzw. kredyt zaufania, ściśle kojarzony z uznaniem, zaufaniem, obiektywizmem, prawdomównością czy też inteligencją racjonalną i emocjonalną. Kultura organizacyjna jest natomiast wynikiem pewnych zwyczajów, nawyków, przyzwyczajzeń, norm, procedur, zasad postępowania. Kreatorem i „utrwalaczem” kultury organizacyjnej są zarówno kierownicy, jak i pracownicy organizacji. Jest to swoistego rodzaju połączenie formalnych zwyczajów z nieformalnymi przyzwyczajeniami.

Kierownik mający autorytet w dużo doskonalszy i szybszy sposób niż osoba przypisana hierarchicznie do stanowiska kierowniczego, ale nieposiadająca

* Dr, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego.

autorytetu, będzie kształtować właściwą kulturę organizacji, wpływając tym samym na zachowania ludzi.

Kierownik powinien podejmować działania, mające na celu podnoszenie rangi zmian i ich przyspieszanie. Kształtowanie kultury organizacyjnej podatnej na innowacje i na wprowadzanie nowych strategii będzie zależęć zatem nie tylko od kompetencji, ale przede wszystkim od autorytetu kierownika. Posiadanie w organizacji „doskonałego kierownika” (kierownika o dużym autorytecie) jest związane ze spełnieniem przez niego wielu warunków, bez zaistnienia których będzie go można nazwać zaledwie kierownikiem czy szefem. Oto te warunki:

• **Posiadanie określonych cech psychofizycznych**

Wiele dużych, zasobnych finansowo firm zleca „łowcom głów” znalezienie dla swojej organizacji kierownika o wyjątkowych umiejętnościach, odporności na stres, odporności na zmęczenie, inteligencji racjonalnej i emocjonalnej. Wieloetapowe procesy rekrutacji, a następnie selekcji mogą trwać tygodniami. Konsekwencją zakończenia tych procesów jest przekazanie firmie najlepszego kandydata na kierownika i zainkasowanie za tę usługę sporej kwoty pieniężnej jako zapłaty. Małe i średnie przedsiębiorstwa nie mogą sobie pozwolić na wydatek rzędu kilkudziesięciu tysięcy złotych. W takiej sytuacji poszukują odpowiednich kierowników zazwyczaj poprzez czyjąś protekcję, polecenie czy też metodą poczty pantoflowej. Czasami stosują metodę podkupienia właściwego człowieka od konkurentów. Kierownicy mają nienormowany czas pracy, co oznacza, że często pracują o wiele dłużej niż 8 godzin dziennie. Jednakże nie powinni okazywać zmęczenia swoim pracownikom, do tego powinni być skoncentrowani, mieć podzielną uwagę i zdolność do szybkiego reagowania. Pracownicy chcą patrzeć na entuzjastycznego, umiejącego słuchać i zrównoważonego zwierzchnika. To ich napawa optymizmem, wyzwala w nich entuzjazm; są spokojni o losy przedsiębiorstwa.

• **Posiadanie umiejętności komunikowania się**

Właściwe wydaje się, aby zmienić brzmienie tego warunku na „posiadanie umiejętności komunikowania i komunikowania się”. Do pierwszej części (umiejętność komunikowania) odnosi się umiejętność samodzielnego komunikowania poleceń, zaleceń, nakazów, zakazów, samodzielne ustalanie procedur, tworzenie różnego rodzaju dokumentów i regulaminów. To także bardzo dobra znajomość dokumentacji księgowej, finansowej oraz zjawisk ekonomicznych i rynkowych. Zdolność do empatii, czyli umiejętność słuchania, wczuwanie się w motywę, postawy czy emocje innych (w tym przypadku przede wszystkim dotyczy to relacji kierownik – pracownik) jest zaś podstawą właściwego komunikowania się. Reasumując, autorytet kierownika jest ściśle związany z umiejętnością słuchania, analizowania, syntetyzowania informacji i ich właściwego komunikowania.

- **Posiadanie umiejętności wyzwalania entuzjazmu, pobudzania kreatywności i inicjatywy**

Pobudzanie kreatywności i inicjatywy pracowniczej łatwiej jest zrealizować w organizacjach o mniejszej formalizacji i standaryzacji. Kierownik, cieszący się autorytetem, powinien odnaleźć w pracownikach pokłady energii, powinien także umieć dociec przyczyn ewentualnego niezadowolenia pracowników, naprawiając błędy leżące po stronie organizacji, ale też pozwolić pracownikom twórczo uczyć się na swoich błędach, co niejednokrotnie oznacza dawanie pracownikowi drugiej szansy. M.R. Hoenig podkreślił, że kierownik nie tylko powinien być animatorem zmian, ale również wskazywać sposoby postępowania, często jeszcze niestosowane. Powinien też uzyskać poparcie pracowników dla przeprowadzanych zmian w celu łamania oporu wobec nich¹. Wszak jest wiadome, że zdolność adaptowania się do zmian jest podstawą przetrwania na trudnym i konkurencyjnym rynku. Zatem firma, która nie wprowadza innowacji czy zmian, nie ma szans na dalszą egzystencję. Kierownik obdarzony autorytetem musi tworzyć kulturę organizacyjną nastawioną na ustawiczne zmiany.

- **Posiadanie umiejętności ciągłego przestrzegania norm i zachowań etycznych**

To, w jaki sposób przedsiębiorca, kierownik, właściciel, postępują ze swoimi pracownikami, jest wyrazem stopnia ich odpowiedzialności i dojrzałości. B. Wawrzyniak uważa, że pierwszym znaczącym regulatorem zachowań przedsiębiorstwa są pracownicy². A gdyby odwrócić sytuację? No właśnie... Czyż pierwszym regulatorem zachowań organizacji nie są jej kierownicy? W etyce zarządzania ludźmi wyróżnia się trzy podejścia: niemoralne, amoralne i moralne. Zachowanie niemoralne ma miejsce wtedy, gdy kierownicy okazują aktywną opozycję wobec zasad moralnych, kierują się motywami egoistycznymi, dbają wyłącznie o siebie i o zysk firmy – jej sukces jest jedynym ich celem³. W przypadku zarządzania amoralnego decyzje menedżerów (czy też właścicieli) są podejmowane poza obszarem ocen moralnych, ale możliwy jest tutaj brak świadomości etycznej⁴.

Jeżeli chodzi o moralne postępowanie menedżerów (przedsiębiorców), są one całkowicie zgodne z odczuciami etycznymi pracowników organizacji. Kierownicy (właściciele) chcą odnieść sukces, ale tylko w drodze uczciwego

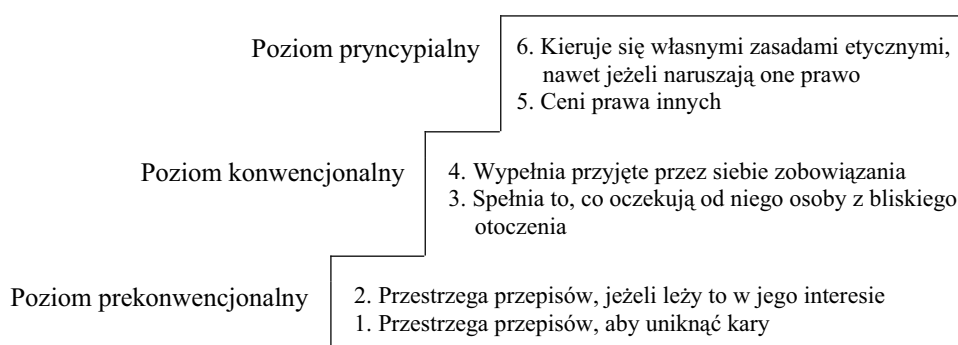
¹ M.R. Hoenig, *Umiejętność kierowania ludźmi coraz cenniejsza*, „Zarządzanie na Świecie” nr 7/1996, s. 22.

² B. Wawrzyniak, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 222.

³ Przykład zachowania niemoralnego: kierownik wie, że jest wyrwane gniazdo prądowe ze ściany i nie czyni nic, aby to naprawić.

⁴ Przykład zachowania amoralnego: kierownik nie wie, że jest wyrwane gniazdo prądowe, a zwisające kable stwarzają zagrożenie.

postępowania⁵. Etyka biznesu zajmująca się formułowaniem kodeksów moralnego postępowania to nie tylko moda, ale i konieczność. Współczesny kierownik musi reagować na naruszenia zasad etyki. S.P. Robbins sugeruje występowanie trzech poziomów rozwoju moralnego, z których każdy obejmuje dwa szczeble (rysunek 1).



Rysunek 1. Etapy moralnego rozwoju człowieka

Źródło: opracowanie na podstawie S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998, s. 152.

Rysunek 1 pokazuje, że sposób działania menedżera w ścisłym związku z etyką wynika zasadniczo z zajmowanej przez kierownika pozycji: im wyższa jest jego suwerenność w podejmowaniu decyzji, tym bardziej może kwestionować wszelkie sposoby działania uznawane za nieetyczne⁶. W praktyce niekoniecznie musi iść to ze sobą w parze. Nie powinno się bowiem zapominać o cechach charakteru kierownika. To z nich bezpośrednio będą wynikać styl życia i wrażliwość na zachowania niezgodne z etyką.

Jedno jest jednak pewne: władza przełożonego powinna bazować na autorytecie. Może być on formalny albo nieformalny⁷. W przedsiębiorstwach małych, w których panuje odmienna (bardziej rodzinna i luźna) atmosfera niż w przedsiębiorstwach dużych (atmosfera korporacji) kierownik pełni rozmaite role, a jego władza często wynika z władzy odniesienia⁸. Oznacza to większą możli-

⁵ Przykład zachowania moralnego: kierownik sprawdza, czy wszystkie gniazda prądowe są zamocowane bezpiecznie i natychmiast usuwa wszelkie nieprawidłowości. Zob. B. Glinkowska, *Motywacja pracownicza – zagadnienia wybrane*, [w:] E. Jędrzych, J.P. Lendzion (red.), *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2010, s. 453.

⁶ W.F. Samuelson, S.G. Marks, *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998, s. 46.

⁷ D. Ulrich, *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 69.

⁸ To podziwianie kogoś, szacunek, uznanie, upodabnianie się.

wość kształtowania kultury organizacyjnej i wpływania na zachowania ludzi w organizacji.

W dużych przedsiębiorstwach musi istnieć system podziału ról, który będzie bezpośrednio wynikać z siły autorytetu. W takiej sytuacji można mówić zarówno o autorytecie przyznanym przez hierarchię organizacyjną⁹, jak i o autorytecie, który wynika z władzy odniesienia (podziw, uznanie dla wiedzy, kompetencji, wartości itd.). Etyczna władza powinna wiązać się nie z patologiczną chęcią rządzenia, wywierania nacisku na innych, ale z pobudzeniem u ludzi kreatywności, wywołaniem zaangażowania i pokierowaniem ich do sukcesu. Wszystko to wpływa zarówno na postrzeganie szefa przez pracowników (autorytet), jak i na zwiększanie ich efektywności. Kierownik powinien zapewniać warunki korzystne do współpracy nie poprzez demonstrowanie swej władzy, ale poprzez dopasowanie do organizacji właściwego stylu kierowania.

3. WZMACNIANIE AUTORYTETU KIEROWNIKA POPRZEZ TWORZENIE NOWEGO STYLU KIEROWANIA

Praktyka gospodarcza pokazuje, że jednym z najskuteczniejszych i najbardziej uniwersalnych stylów kierowania jest styl zorientowany zarówno na ludzi, jak i na zadania. Koncentracja na problemie i porozumienie z pracownikami, prowadzące do czerpania z ich wiedzy i doświadczenia, wydają się wzmacniać autorytet kierownika i prowadzić do optymalnej efektywności. Według P. Herseya i K.H. Blancharda wybór sposobu zarządzania zależy od osobowości i wiedzy kierownika, osobowości i kompetencji podwładnych, a także sytuacji, w jakiej znajduje się przełożony¹⁰.

Oznacza to, że nie ma jednego, modelowego stylu kierowania, dobrego dla każdej organizacji i każdej sytuacji. Nowy styl kierowania powinien polegać na umiejętności dopasowania się kierownika do zróżnicowanych okoliczności, w których organizacje się znajdują. Kierownik cieszący się autorytetem preferuje i promuje pracę opartą na wiedzy. To wynika też ze specyfiki czasów. Konsekwencją tego może być rozwinięcie się indywidualizacji w świecie pracy, czyli upowszechnienie się formy pracy niepełnoetatowej i elastycznego czasu pracy¹¹. Wymagać to będzie innego podejścia i innych zasad w procesie motywowania ludzi do pracy. Porównanie tradycyjnego podejścia z podejściem dotyczącym stosunków współdziałania i zasobów ludzkich zawiera tabela 1.

⁹ A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 59.

¹⁰ P. Hersey, K.H. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 2002, s. 47.

¹¹ M.R. Hoening, *Umiejętność kierowania...*, s. 35.

Tabela 1. Modele motywacji przedstawione w układzie: założenia – zasady postępowania – oczekiwania

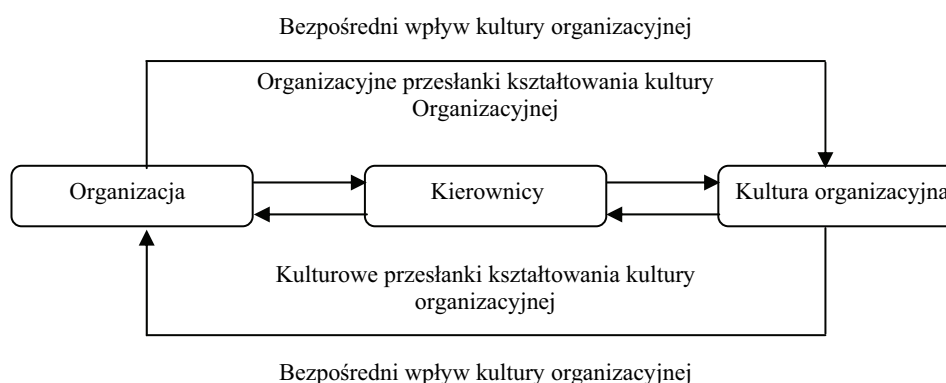
Model tradycyjny	Model stosunków współdziałania	Model zasobów ludzkich
Założenia	Założenia	Założenia
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dla większości ludzi praca jest z natury nieprzyjemna. 2. Mniej ważne jest to, co robią, niż to, ile za to zarabiają. 3. Niewielu chce i potrafi wykonywać pracę wymagającą twórczości, samokierowania i samokontroli. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ludzie chcą czuć się użyteczni i ważni. 2. Ludzie pragną przynależności i uznania, że są indywidualnymi jednostkami. 3. Te potrzeby mają większe znaczenie niż pieniądze w motywacji do pracy. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Praca nie jest z natury nieprzyjemna. Ludzie pragną przyczynić się do realizacji ważnych celów, które współustalili. 2. Większość ludzi stać na więcej twórczości, samokierowania i samokontroli niż tego od nich wymaga obecna praca.
Zasady postępowania	Zasady postępowania	Zasady postępowania
<p>Kierownik powinien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ściśle nadzorować i kontrolować podwładnych; 2) rozkładać zadania na proste, powtarzalne, łatwe do wyuczenia operacje; 3) ustanowić szczegółowe instrukcje i procedury robocze oraz sprawiedliwie, ale stanowczo wymuszać ich przestrzeganie. 	<p>Kierownik powinien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) każdemu pracownikowi zapewnić poczucie użyteczności i znaczenia; 2) informować podwładnych o swoich planach i wysłuchiwać ich zastrzeżeń; 3) pozwalać podwładnym na pewien zakres samokierowania i samokontroli w rutynowych sprawach. 	<p>Kierownik powinien:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) spożytkować niewykorzystane zasoby ludzkie; 2) tworzyć środowisko, w którym każdy może wnieść wkład do granic swoich możliwości; 3) zachęcać do pełnego uczestnictwa w ważnych sprawach, wciąż rozszerzając zakres samokierowania i samokontroli podwładnych.
Oczekiwania	Oczekiwania	Oczekiwania
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ludzie mogą tolerować pracę, jeśli płaca jest przyzwoita, a szef sprawiedliwy. 2. Jeśli zadania są wystarczająco proste, a pracownicy ściśle kontrolowani, ich wydajność będzie zgodna z normami. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dzielenie się informacją z podwładnymi i angażowanie ich w podejmowanie rutynowych decyzji zadowoli ich podstawowe potrzeby przynależności i poczucia ważności. 2. Zaspokojenie tych potrzeb poprawi morale i zmniejszy opór wobec autorytetu formalnego. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozszerzanie wpływów samokierowania i samokontroli podwładnych doprowadzi do zwiększenia efektywności. 2. Zadowolenie z pracy może poprawić się jako „uboczny produkt” wykorzystania przez podwładnych ich możliwości.

Źródło: J. Lipiec, *System społeczny organizacji*, materiały dydaktyczne PUW, s. 13, (http://www.byweb.pt/sme/trainers/training/PL_Motivation_manual_PL.pdf).

Z analizy tabeli 1 wynika, że zmienia się rola kierownika w zakresie zasad postępowania, gdyż zmieniają się oczekiwania ludzi tworzących organizacje. Nowoczesny kierownik, poza tworzeniem atmosfery współpracy, powinien stwarzać pole do jak najlepszego wykorzystania zasobów ludzkich, co pozwoli zwiększać efektywność organizacyjną. Zmieniają się tym samym role kierownika. W świecie konkurencyjnym coraz bardziej zdywersyfikowanym i jakościowym

produktem, przy „odchudzaniu” organizacji, musi wytworzyć się nowy styl kierowania – taki, który będzie dopasowywać się do konkretnej sytuacji. Wymaga to posiadania odpowiednich kompetencji kierowniczych, unikalnej i wszechstronnej wiedzy, a także specyficznych predyspozycji społecznych.

Wymienione w tym miejscu, najogólniej mówiąc, predyspozycje do tworzenia nowego stylu kierowania i bycia współczesnym kierownikiem będą sprzyjać utrwalaniu nowej i dostosowującej się do otoczenia kultury organizacyjnej. Proces kształtowania kultury organizacyjnej przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Kierunki zachowania zgodności między normami organizacyjnymi i kulturowymi

Źródło: Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 1990, za: M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 103.

Z rysunku 2 wynika prosta zależność: właściciele organizacji dobierają sobie odpowiednich kierowników, ci zaś kształtują i utrwalają kulturę organizacyjną. Natomiast od tego, w jaki sposób kierownicy wpływają na kształt kultury organizacyjnej, zależy ich rzeczywisty autorytet. Ten zaś wpływa na kształtowanie kultury organizacji. To charakterystyczne sprzężenie zwrotne będzie wpływać na zachowanie całej organizacji rozumianej jako podsystem techniczny i społeczny.

BIBLIOGRAFIA

- Glinkowska B., *Motywacja pracownicza – zagadnienia wybrane*, [w:] E. Jędrych, J.P. Lendzion (red.), *Zarządzanie kompetencjami a Human Performance Improvement*, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2010.
- Hersey P., Blanchard K.H., *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs 2002.

- Hoenig M.R., *Umiejętność kierowania ludźmi coraz cenniejsza*, „Zarządzanie na Świecie” nr 7/1996.
- Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN Warszawa 2005.
- Lipiec J., *System społeczny organizacji*, materiały dydaktyczne PUW (http://www.byweb.pt/sme/trainers/training/PL_Motivation_manual_PL.pdf).
- Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000
- Robbins S.P., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
- Samuelson W.F., Marks S.G., *Ekonomia menedżerska*, PWE, Warszawa 1998.
- Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna w instytucji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1990. Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999.
- Ulrich D., *Liderzy zarządzania zasobami ludzkimi. Nowe wyzwania, nowe role*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.

Beata Glinkowska

MANAGER'S AUTHORITY AND THE INFLUENCE IT HAS ON ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR

When explaining their actions, organization's employees often stress the fact that „the example comes from the top". This forces (or at least it should) the managers to behave in a certain way, that is not only ethical, but also resourceful. This article is an attempt to show the link between the manager's behaviour and the forming of his authority, as well as the influence of said authority on the behaviour of the people in an organization.