

Sławomir FIODORÓW¹
Małgorzata KOWALSKA¹

ROLA AUTORYTETU W GRUPACH DYSPOZYCYJNYCH

Słowa kluczowe: władza, grupy dyspozycyjne, przywództwo, zarządzanie, dowodzenie

STRESZCZENIE

Przedmiotem niniejszego opracowania jest analiza roli autorytetu w zarządzaniu grupami dyspozycyjnymi oraz opisanie form jego kształtowania. Celem jest zbadanie roli zjawiska autorytetu w grupach dyspozycyjnych, przybliżenie sposobów jego kształtowania oraz możliwości spożytkowania autorytetu w procesach zarządzania czy dowodzenia.

Głównym problemem poznawczym niniejszego artykułu jest funkcjonowanie autorytetów w organizacjach i mechanizmy oraz procesy jego kreowania, trwania i upadku.

Stosując metodę opisu i analizy treści wybranych opracowań naukowych, dokonano systematyzacji zagadnień związanych z tematem pracy i na podstawie przeanalizowanych materiałów zastanych dokonano ich autorskiej analizy.

Wykazano, że w budowaniu autorytetu bardzo duże znaczenie ma jakość relacji z podwładnymi, trudno jest jednak określić najlepszy styl przywództwa. Obok posiadania odpowiednich kwalifikacji, należy także posługiwać się zdrowym rozsądkiem oraz elastycznością.

Podstawowym wnioskiem jest stwierdzenie iż to stopień zaangażowania menadżera w samodoskonalenie i znajomość mechanizmów dobrego zarządzania sprawia, że jedni są przywódcami, a drudzy tylko menedżerami.

Wstęp

We współczesnym świecie coraz częściej pojawiają się stwierdzenia o braku autorytetów, zaniku wartości i upadku moralności. Z drugiej strony, coraz większą popularność zyskują doradcy kreowania wizerunku, tzw. *coachowie* (*coaching* – proces pomagania drugiej osobie, mający na celu dotarcie do jej szczytowych możliwości, polega on na rozwijaniu silnych stron tej osoby, pomoc w pokonywaniu wewnętrznego

¹ Wydział Nauk Społecznych Uniwersytetu Wrocławskiego.

oporu i przekroczeniu własnych ograniczeń²), czyli *trenerzy* lub *mentorzy* (choć niektórzy uczeni twierdzą, że tego angielskiego terminu nie da się dobrze przetłumaczyć na język polski), mający pomagać osobom piastującym kierownicze stanowiska w budowaniu ich wizerunku, zdobywaniu szacunku, a wręcz autorytetu właśnie.

Celem artykułu jest przedstawienie zjawiska autorytetu w grupach dyspozycyjnych, przybliżenie sposobów jego kształtowania oraz możliwości jego spożytkowania w procesach zarządzania czy dowodzenia. Tak sformułowanemu celowi przyporządkowano problemy badawcze.

Pierwszy z nich zakłada wskazanie odpowiedzi na pytanie o właściwy opis głównego przedmiotu badań. W tym celu zostanie omówiona rola i znaczenie przywództwa w procesie kierowania. Drugi odnosi się do pojęcia *autorytetu* i związany jest z próbą wskazania jego najlepszej definicji. W związku z tym, dokonano przeglądu, opisu i omówienia funkcjonujących w literaturze przedmiotu definicji terminu *autorytet* oraz charakterystyka wyodrębnionych jego rodzajów.

Trzeci odnosi się do zjawiska autorytetu i ma na celu wskazanie jego konotacji z zarządzaniem. Aby określić tę zależność zaprezentowano sposoby i narzędzia możliwe do wykorzystania w celu budowania autorytetu. Omówione zostaną zjawiska autorytetu i jego przydatności w odniesieniu do różnych dziedzin życia a także analiza różnych sposobów wykorzystania autorytetu w dowodzeniu i zarządzaniu.

Na podstawie literatury przedmiotu oraz własnych analiz sformułowano główną hipotezę, mówiącą o tym, że posiadanie autorytetu, mimo że nie jest niezbędne do sprawowania funkcji przewodzenia i poprawnego wywiązywania się z niej, to jest pomocne w budowaniu relacji między współpracownikami, pozwala uzyskiwać lepsze rezultaty i przyczynia się do odnoszenia sukcesów zarówno przez lidera, jak i całą organizację.

Pierwsza część niniejszego opracowania jest poświęcona usytuowaniu grup społecznych w skomplikowanej strukturze społecznej oraz przybliża zagadnienie zarządzania.

Kolejny jest przeglądem definicji i opisów zjawiska autorytetu. Opisuje również funkcjonujące w literaturze przedmiotu rodzaje autorytetu i rozważania na temat jego znaczenia w różnych dziedzinach życia. Ta część stanowi trzon niniejszej pracy. Przedstawiono w niej sposoby budowania autorytetu oraz najczęściej popełniane błędy w tej materii. Zwrócono w niej także uwagę na możliwość przeniesienia zjawiska autorytetu na grunt zarządzania i przewodzenia. Szczególny nacisk położono na sposoby wykorzystania autorytetu w zarządzaniu i jego wpływ na relacje w organizacjach.

² R.R. Kilburg, *Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching*, Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 1996, s. 134–144.

Stosując metodę opisu i analizy treści wybranych opracowań naukowych, dokonano systematyzacji zagadnień związanych z tematem pracy. Literatura bowiem jest bardzo obszerna i trudno omówić ją w sposób całościowy, dlatego ważnym było zawężenie jej spektrum do kwestii istotnych dla tematu artykułu. Na podstawie przeanalizowanych materiałów zastanych dokonano ich autorskiej analizy.

Układ logiczny opracowania ma na celu zaakcentowanie dedukcyjnego podejścia do tematu, gdyż pojęcie *autorytet* można traktować dość abstrakcyjnie i wielowymiarowo, a co za tym idzie, nie jest to oczywiste i jednoznaczne.

Zarys dyspozycyjności i grup dyspozycyjnych

Zgodnie ze stanowiskiem Z. Zagórskiego, „dyspozycyjność jest złożonym typem stosunków społecznych. Wyraża się w nim podporządkowanie jednych uczestników, czy aktorów życia społecznego innym, zdolnym do czynienia posłusznymi sobie, właśnie dyspozycyjnych”³. Niewątpliwie rozwój grup dyspozycyjnych powinien być adekwatny do potrzeb i wymagań otoczenia, z którego składa się system społeczny. Grupy te bowiem służą społeczeństwu.

Aby efektywność działań podejmowanych przez różnego rodzaju grupy dyspozycyjne była wysoka istotną jest współpraca grup dyspozycyjnych z mieszkańcami. Ważna jest obustronna komunikacja, rozpoznawanie potrzeb obywateli, współdziałanie i odpowiedzialność za nich. Jeżeli poczucie bezpieczeństwa jest niskie, automatycznie spada zaufanie obywateli do państwa i władzy publicznej, co wpływa także na postawę wobec prawa, obowiązków obywateli, decyzje wyborcze, samoorganizację społeczeństwa⁴.

Dyspozycyjność oznacza poddanie się rozkazodawstwu, ale też wydawaniu rozkazów i nakazów. J. Gajewski pisze – Jedną ze stron stosunku dyspozycyjności, stroną podporządkowaną, jest bezpośrednio dana warstwa dyspozycyjna, a pośrednio w jej ramach – poszczególni funkcjonariusze. Drugą stroną stosunku dyspozycyjności jest aktor, któremu dana służba jest podporządkowana; można go nazwać dysponentem. Jest z nim zawsze państwo działające przez swe organy. Czynności adresowane wzajemnie do siebie w ramach stosunku dyspozycyjności to

³ Z. Zagórski, *Grupy dyspozycyjno-mundurowe w toku transformacji*, [w:] T. Leszczykiewicz, Z. Zagórski (red.), *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej*, Wyd. WSO im. T. Kościuszki, Wrocław 2000, s. 16.

⁴ J. Skurej, *Szeregowcy Wojska Polskiego w społeczeństwie. Kontekst socjologiczny*, [w:] J. Maciejewski, A. Krasowska-Marut, A. Rusak, *Szeregowcy z grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, Wyd. UW, Wrocław 2009, s. 169.

z jednej strony poddanie się rozkazodawstwu, dyscyplinie, z drugiej zaś wydawanie owych rozkazów i nakazów⁵. Grupy dyspozycyjne strzegą odpowiednio do rodzaju dyspozycyjności, jeśli trzeba, z groźbą użycia siły, strzegą społeczeństwo przed niebezpieczeństwami natury społecznej lub przyrodniczej⁶.

Sprawne funkcjonowanie grup dyspozycyjnych uzależnione jest od norm organizacyjnych, zasad etycznych, norm prawnych, podziału kompetencji, istnienia hierarchii i kontroli⁷. Dyspozycyjność niezbędna jest by te czynniki mogły korzystnie wpływać na funkcjonowanie grup dyspozycyjnych. Dyspozycyjność to gotowość podporządkowania się woli dowódcy lub ogólnemu rozwojowi sytuacji, dyscyplinie. Z bezpieczeństwem lub raczej jego brakiem powiązane jest pojęcie zagrożenia. Oznacza ono sytuację, kiedy istnieje prawdopodobieństwo utraty życia, wolności lub dóbr materialnych. Aby zaspokoić potrzebę bezpieczeństwa powstają grupy dyspozycyjne. Stworzone są one do obsługi systemów bezpieczeństwa. Mają za zadanie zapobiegać katastrofom, reagować podczas zagrożeń wywołanych wypadkami komunikacyjnymi i klęskami żywiołowymi.

Państwo posiada formacje obronne dla obrony społeczeństwa. Zabezpieczają one również i osoby przed działaniem szpiegowskim, sabotażem, uszkodzeniem lub kradzieżą. Każdy człowiek oczekuje pomocy, wsparcia i działań interwencyjnych od innych ludzi, instytucji i grup. Aby skutecznie pomagać grupy dyspozycyjne powinny dysponować uzbrojeniem, wyposażeniem i zapleczem logistycznym. Ważne jest również, żeby grupy dyspozycyjne współdziałały ze sobą.

„Złożoność systemów społecznych wygenerowała konieczność powstania wyspecjalizowanych grup dbających o bezpieczeństwo. Ich podstawowym zadaniem jest zapewnianie tego poczucia członkom danej społeczności”⁸.

⁵ Z. Morawski, *Pozycja szeregowców w niektórych grupach dyspozycyjnych społeczeństwa. Uwarunkowania prawne*, [w:] J. Maciejewski, A. Krasowska-Marut, A. Rusak, *Szeregowcy z grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, Wyd. UWr, Wrocław 2009, s. 141.

⁶ J. Gajewski, *Szeregowcy jako grupa dyspozycyjna*, [w:] Maciejewski J., Krasowska-Marut A., Rusak A., *Szeregowcy z grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, Wyd. UWr, Wrocław 2009, s. 152.

⁷ J. Skurej, *Szeregowcy Wojska Polskiego w społeczeństwie. Kontekst socjologiczny*, [w:] Maciejewski J., Krasowska-Marut A., Rusak A., *Szeregowcy z grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, Wyd. UWr, Wrocław 2009, s. 169.

⁸ J. Gajewski, *Socjologiczne aspekty securitologii*, [w:] J. Maciejewski, M. Bodziany, K. Dojwa, *Grupy Dyspozycyjne w obliczu wielkiej zmiany. Kulturowe i społeczne aspekty funkcjonowania w świetle procesów integracyjnych*, Wyd. UWr, Wrocław 2010, s. 385.

Ujęcie grup dyspozycyjnych rozwinął J. Maciejewski, który opisał i usystematyzował ich podział⁹. Grupy dyspozycyjne są zatem takimi zespolonymi strukturami społecznymi, o których dyspozycyjności możemy mówić w wąskim znaczeniu ze względu na ich wyspecjalizowany i specyficzny charakter działań w stosunkowo ograniczonym zakresie.

Wyróżnić zatem można takie typy grup dyspozycyjnych jak:

- militarne (wojsko, straż graniczna);
- paramilitarne (straż więzienna, państwowa straż pożarna);
- cywilne (ratownictwo medyczne);
- ochotnicze (TOPR, WOPR).

Przywództwo/menedżer/kierownik

M. Bielski wskazuje na potrzebę uznania podmiotowej roli człowieka w procesach zarządzania, co wynika z *rozmyślności* istoty ludzkiej, postrzeganej jako umiejętność formułowania celów i wyznaczania możliwych sposobów ich osiągnięcia. Zarządzanie jest zatem sztuką osiągania zamierzonych rezultatów przez działania, pracę, zaangażowanie i wysiłek innych ludzi, a „zarządzający (menedżerowie, kierownicy, dowódcy) osiągają założone cele przez umiejętne organizowanie i kierowanie pracą innych osób, a nie przez wykonywanie zadań osobiście”¹⁰. A. Stabryła przytacza poglądy G.R. Terry’ego, że „istotą zarządzania jest realizacja założonych celów poprzez wysiłek innych ludzi”¹¹ oraz W.V. Owena, że „kierowanie jest sztuką pracowania poprzez innych ludzi”¹². Natomiast cytując B. Glišńskiego dodaje, że „zarządzanie to rodzaj kierowania, przy którym kierujący (zarządzający) ma uprawnienia zwierzchnie w stosunku do podległych pracowników lub instytucji, wynikające bezpośrednio z własności środków produkcji, albo też nadane przez organy reprezentujące właściciela środków produkcji”¹³. J. Zieleniewski opisuje zarządzanie jako „sprawowanie władzy nad ludźmi, jaka wynika z własności rzeczy stanowiących dla nich niezbędne przedmioty lub narzędzia pracy (aparaturę konieczną do

⁹ J. Maciejewski, *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wyd. UW, Wrocław 2014, s. 54.

¹⁰ M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s. 228.

¹¹ A. Stabryła, *Przedmiot i zakres nauki organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 1986, s. 24.

¹² Tamże, s. 25.

¹³ Tamże, s. 24.

zdobywania przez nich środków utrzymania) lub z upoważnienia otrzymanego od właściciela tych rzeczy”¹⁴. Podejście do pojęcia *zarządzanie* w takim ujęciu, słusznie akcentuje kwestie posiadania władzy i przyznania uprawnień decyzyjnych, które wynikają z praw własności środków produkcji, jakie powinien posiadać menedżer, aby móc kierować ludźmi. Analizując powyższe definicje zauważalnym jest jednak to, że nie występują w nich takie elementy jak posiadanie przez menedżera kwalifikacji merytorycznych czy rozległej wiedzy związanej z profilem działalności danej organizacji. Nie ma w nich również mowy o umiejętnościach korzystania z wiedzy, zawodowego doświadczenia, posiadanych cech przywódczych czy też domniemanego autorytetu. Można zatem wnioskować, że w rzeczywistości, powyższe przymioty nie są niezbędnymi, aby móc kierować zespołem pracowników.

W języku angielskim *manager* oznacza: dyrektora, kierownika, administratora, zarządzającego. Najczęściej określenie to jest dwuczłonowe, a drugi człon precyzuje w jakim zakresie dana osoba sprawuje swoją funkcję (dyrektor naczelny, kierownik produkcji). Kierownik (menedżer) jest zwierzchnikiem danego zespołu ludzkiego i najogólniej, jego rola sprowadza się do osiągnięcia założonych przez zespół celów. Cele te mogą być postawione przed zespołem przez zwierzchnictwo (z zewnątrz) lub formułowane przy udziale zespołu. Zadania menedżerów są inne od tych, które wykonują inni członkowie organizacji. Większość pracowników bierze udział w produkcji określonych dóbr czy usług oferowanych przez organizację, natomiast menedżerowie kierują pracą innych i za nią odpowiadają. W miarę potrzeby menedżerowie także realizują produkcję lub usługi. Ponadto, instruują, nauczają i udzielają wskazówek pracownikom i podwładnym, rozwijając ich umiejętności.

W organizacji kierownicy (menedżerowie), realizują tzw. funkcje zarządzania¹⁵:

- a) Planowanie: gromadzenie informacji, prognozowanie, programowanie, bilansowanie i optymalizacja planów, pomoc podległym organizacjom.
- b) Organizowanie: grupowanie czynności i pracowników, przydzielanie zadań, kształtowanie więzi pomiędzy komórkami, delegowanie i rozgraniczanie uprawnień, dobór kadr kierowniczych.
- c) Motywowanie: dobór i instruowanie pracowników, ustalanie zadań i miar ich spełnienia, wyznaczanie wynagrodzeń, ocena i rozwój kadr, stosowanie bodźców pozapłacowych. Funkcja ta w literaturze przedmiotu bywa też określana jako prowadzenie, przewodzenie, inicjowanie.

¹⁴ J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982, s. 393.

¹⁵ B. Gliński, *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996, s. 37.

d) Kontrolowanie: identyfikacja zadań i ustalanie procedur kontroli, kontrola merytoryczna zadań, kontrola poprzez system finansowy, formułowanie zaleceń pokontrolnych.

Spotyka się również inne podział funkcji realizowanych przez menedżerów. W anglosaskiej literaturze funkcje zarządzania często prezentuje się za H. Koontzem i C. O'Donellem jako: planowanie, organizowanie, zabezpieczenie kadr, kierowanie w węższym znaczeniu, kontrola¹⁶. Opisuje się także funkcje przygotowawcze lub preparacyjne, realizacyjne i kontrolne. Popularny też jest podział na planowanie, organizowanie, zarządzanie, koordynowanie, kontrolowanie, a w odniesieniu do personelu – wychowawcze.

Według W. Kieżuna, „minimum umiejętności menedżerskich – to: inteligencja, odporność psychiczna i określony poziom moralny, a także pewien zespół predyspozycji nazywanych talentem kierowniczym czy zmysłem organizacyjnym. Przywódcy to osoby, które potrafią oddziaływać na zachowania innych bez potrzeby uciekania się do użycia siły, akceptowane przez innych w roli przywódców”¹⁷. Z kolei J. Stoner i Ch. Wankel określają przywództwo jako „proces kierowania i wpływania na związaną z zadaniami działalność członków grupy”¹⁸. Z powyższych definicji można wyciągnąć trzy wnioski. Po pierwsze – przywództwo musi wiązać się z innymi ludźmi. Po drugie – przywództwo wiąże się z nierównym podziałem władzy między przywódcami i członkami grupy lub organizacji. Przywódca ma władzę kierowania działaniami podwładnych, ci zaś nie mogą kierować działaniami przywódcy. Po trzecie, przywódcy mogą wpływać na podwładnych, co wynika z faktu posiadania przez nich władzy.

Pojęcie autorytetu

Słownikowa definicja autorytetu jest dość szeroka. Termin autorytet pochodzi od łacińskiego słowa *auctoritas*. Łacińskie *auctoritas* oznacza zaś wpływ, powagę, posłuch, uznanie. Według Encyklopedii powszechnej PWN autorytet jest to „kategoria lub zjawisko psychospołeczne opisywane w naukach o człowieku w celu oznaczenia doniosłego wpływu wywieranego przez osobę lub instytucję na rozwój umysłowości lub stosunki między ludźmi przyjmującymi uległe jej twierdzenia lub normy, odczuwając przy tym respekt i uznając jej powagę, zwierzchność lub kom-

¹⁶ R. Krupski, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004, s. 90.

¹⁷ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 149–150.

¹⁸ J. Stoner, C. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997, s. 382.

petencję¹⁹. Słownik języka polskiego PWN wskazuje dwie definicje odnoszące się do autorytetu: autorytet to „uznanie jakim obdarzana jest dana osoba w jakiejś grupie”, ale także: „osoba, instytucja, pismo itp. cieszące się szczególnym uznaniem”²⁰. Autorytet jest więc zespołem atrybutów przypisanych jakiejś konkretnej osobie lub grupie osób, powodujących, że proponowane przez nich idee i sugestie mają ponadprzeciętną siłę oddziaływania, której wielkość jest wprost proporcjonalna do wielkości autorytetu. Słownik wyrazów obcych określa, że autorytet to „ogólnie uznana czyjaś powaga, wpływ, znaczenie, mir oraz człowiek, instytucja, pismo itp. cieszące się w jakiejś dziedzinie lub w opinii pewnych ludzi szczególną powagą”²¹.

Na podstawie powyższych definicji możemy stwierdzić istnienie dwóch wymiarów autorytetu: podmiotowego (wewnętrznego) i przedmiotowego (zewnętrznego). Autorytet rozumiany jako osoba czy też instytucja, to przykład podmiotowego pojmowania autorytetu, w tym przypadku autorytetem się jest. Autorytet w pojęciu: estyma, prestiż, poważanie, jest wyrazem pojmowania przedmiotowego, wtedy autorytetem wykazuje się osoba lub instytucja. Wszystkie powyższe definicje ewoluowały. Jak wskazuje B. Marcińczyk, na podstawie Słownika łacińsko-polskiego z 1985 roku, autorytet posiada w tym języku trzy podstawowe znaczenia²²:

- a) poręczenie, uwierzytelnienie (w tym: pełnomocnictwo, wiarygodność),
- b) wzór, przykład (powaga, wpływ, godność),
- c) rada, namowa, wola, uchwała, polecenie.

Na podstawie innych źródeł, badaczka łączy łacińskie *auctoritas* z terminem *senatus*, które oznacza *opinię, uchwałę, jeszcze nieprawomocną*. W języku polskim autorytet pojawił się za sprawą niemieckiego słowa *Autorität* (pol. powaga)²³, jednakże „ze względu na wieloznaczność i wielopłaszczyznowość terminu *powaga* nie da się jednoznacznie zastąpić, przenieść bezpośrednio na grunt języka polskiego”²⁴. Pomijając etymologię oraz wspomniane problemy lingwistyczne, należy pamiętać, że polskie *autorytet* jest terminem pojemnym znaczeniowo, a do dalszych rozważań należy przyjąć dwojake ujęcie pojęcia autorytetu – podmiotową i przedmiotową.

¹⁹ *Encyklopedia popularna PWN*, online, dostępna w Internecie: <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/autorytet.html>.

²⁰ *Słownik języka polskiego PWN*, online, dostępny w Internecie: <http://sjp.pwn.pl/szukaj/autorytet.html>.

²¹ *Słownik wyrazów obcych PWN*, PWN, Warszawa 1980, s. 60.

²² B. Marcińczyk, *Autorytet osobowy: geneza i funkcje regulacyjne*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1991, s. 13.

²³ *Słownik języka polskiego PWN*, online, dostępny w Internecie: <http://sjp.pwn.pl/szukaj/autorytet.html>.

²⁴ B. Marcińczyk, *Autorytet osobowy...*

Zgodnie z podanymi definicjami, pod określeniem autorytetu rozumiemy osobę godną szacunku z racji jej kompetencji. Człowieka, którego polecenia wykonujemy z pełnym zaangażowaniem, aby zyskać jej szacunek. Kwintesencję tego zjawiska w swoich rozważaniach zawarł Erich Fromm: „Podstawową kwestią jest rozróżnienie posiadania autorytetu i bycia autorytetem. Niemalże każdy z nas, przynajmniej w pewnych okresach swego życia, występuje w roli autorytetu. Zrozumienie dwu *modus* autorytetu możliwe jest dopiero wtedy, gdy zdamy sobie sprawę, iż pojęcie to ma dosyć szeroki zakres, w którym dają się wyróżnić dwa odmienne znaczenia – autorytet może być bowiem *racjonalny* bądź *irracjonalny*. Autorytet racjonalny opiera się na kompetencji i sprzyja rozwojowi zależnej od niego osoby. Autorytet irracjonalny ufundowany jest we władzy, jego zaś celem jest eksploatacja podporządkowanych osób”²⁵.

Według L. Witkowskiego termin *autorytet* zarówno w potocznym użyciu, jak i w naukowych analizach obrósł wieloma znaczeniami, w związku z tym trudno poddaje się jednoznacznym interpretacjom i precyzyjnym charakterystykom²⁶. W naukach społecznych terminem tym bywa określana właściwość osoby lub instytucji, szczególnie uprawnionej do wydawania poleceń i zarządzeń oraz relacja między dwiema instytucjami, z których jedna pozostaje zwierzchnia, a druga podporządkowana²⁷. Ze względu na pojemność pojęcia *autorytet* w literaturze znaleźć można mnogość teorii dotyczących jego znaczenia. R. Michels twierdził, że autorytet to „zdolność (wrodzona lub nabyta) wywierania przewagi wobec grupy”²⁸. Teorię Michelsa skrytykował R. Biersted, twierdząc, że autorytet jest relacją, a nie zdolnością²⁹. Różnica w poglądach uczonych dotyczyła również wzajemnych powiązań między władzą, a autorytetem. Michels uważał, że autorytet to manifestacja władzy, Biersted twierdził natomiast, że autorytet jest zjawiskiem władzy – usankcjonowaną, zinstytucjonalizowaną władzą. Również pośród teorii socjologicznych widać rozbieżności w podejściu do zjawiska autorytetu. G. Simmel twierdził, że istnieją dwie postacie autorytetu, treści i formy w stosunkach nadrzędności i podrzędności zachodzących w interakcjach międzyludzkich, przy spontanicznym współdziałaniu

²⁵ E. Fromm, *Mieć czy być?*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1995, s. 83.

²⁶ L. Witkowski, *W tygłu paradoksów autorytetu (przechadzki filozoficzne w poszukiwaniu dyskursu)*, Wydawnictwo Uczelniane Wyższej Szkoły Gospodarki w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2008, s. 13-82.

²⁷ B. Marcińczyk, *Autorytet osobowy: Geneza i funkcje regulacyjne*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1991, s. 14.

²⁸ R. Michels, *Authority, International Encyclopedia of the Social Sciences*, The Free Press, 1930, s. 319.

²⁹ R. Biersted, *The Problem of Authority*, Van Nostrand, New York 1964, s. 67–81.

podmiotu podporządkowanego z autorytetem³⁰. T. Parsons twierdził, że autorytet to forma wpływu przeobrażonego w *zinstytucjonalizowaną władzę*³¹. E. Durkheim opisywał autorytet jako formę *przymusu zewnętrznego* (presji społecznej), przeobrażonej w *wewnętrzne skłonności*, oddziałującej wyłącznie przez wpojone wcześniej jednostce w wychowaniu, wzory wartości³². Według V. Pareto, potrzeba autorytetu jest stałą i wewnętrzną cechą natury ludzkiej, stanowi on jeden z koniecznych warunków tworzenia się wszelkich społeczności, podobnie jak poczucie zależności, afektu, poważania czy obawy³³. M. Weber opisywał autorytet jako indywidualną, irracjonalną, wewnętrzną potrzebę, opartą na niedeterminowanej interesami wiary³⁴. R. Merton ujmował autorytet jako właściwość pozycji społecznej, będącej podstawą wpływu. W swych rozważaniach wyróżnił pozycję ogólną (status, ranga, stan, stanowisko), pozycję konkretną (arystokrata, klasa wyższa, średnia, niższa, parweniusz), struktury uwarstwienia (system klas otwartych, kasta, hierarchia ekonomiczna, polityczna, społeczna) oraz właściwości pozycji społecznej (jej źródła, symbole, kryteria, wyznaczniki). Autorytet umieścił na poziomie właściwości pozycji społecznej, obok władzy, bogactwa, osiągnięć, prestiżu i stylu życia.

C. Homans i P. Blau stworzyli swoją teorię dotyczącą autorytetu, umiejscowioną w ramach paradygmatu teorii wymiany. Blau analizował proces przekształcania się władzy w uznany autorytet. Stwierdził, że przywódcy, którzy w stosunkach wymiany z podwładnymi respektują zasady sprawiedliwości i wzajemności, uzyskują jako swoistą *zapłatę* ich podporządkowanie oraz uprawomocnienie swojego panowania. Wraz z uprawomocnieniem władzy i uznaniem autorytetu procesy interakcyjne w wymianie między zwierzchnikami, a podwładnymi, przechodzą przemianę, w wyniku której współzawodnictwo stopniowo ustępuje miejsca integracji³⁵. W nawiązaniu do koncepcji Blaua, Homans stwierdził, że „władza i autorytet nie muszą być identyczne: być może ludzie słuchają kogoś dlatego, że w przeszłości, robiąc to co im radził, uzyskali dobre rezultaty, a nie dlatego, że posiada jakąś władzę pozwalającą mu wymusić posłuszeństwo”³⁶. Jeżeli podwładni przekonają się, że postępowanie według poleceń przywódcy przynosi korzyści, to prawdopodobnie-

³⁰ G. Simmel, *Socjologia*, PWN, Warszawa 1975, s. 232.

³¹ T. Parsons, *Struktura społeczna a osobowość*, PWN, Warszawa 1969, s. 84.

³² E. Durkheim, *Zasady metody socjologicznej*, PWN, Warszawa 1968, s. 74.

³³ A. Mikolejko, *Poza autorytetem? Społeczeństwo polskie w sytuacji anomii*, KeyTex, Warszawa 1991, s. 19–39.

³⁴ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002, s. 158–185.

³⁵ P.M. Blau, *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Nomos, Kraków 2009, s. 97–118.

³⁶ G.C. Homans, *Podstawowe procesy społeczne*, PWN, Warszawa 1992, s. 218.

stwo, że ponownie go posłuchają, znacząco wzrasta. Jeżeli natomiast wspomniane posłuszeństwo nie jest satysfakcjonujące, to poleceń takiej osoby nikt w dłuższej perspektywie nie będzie przestrzegać. Zatem uznanie kogoś za autorytet wynika z przesłanek o charakterze czysto racjonalnym i pragmatycznym, jest efektem zwykłego szacowania zysków i strat. Można je opisać jako wymianę posłuszeństwa na korzyści, jakie przynosi aprobatą autorytetu.

Na zjawisko autorytetu można spojrzeć z perspektywy przynajmniej kilku dyscyplin naukowych, przede wszystkim psychologii, filozofii i socjologii. Oznacza ono również zjawisko psychospołeczne, polegające na obdarzaniu określonej osoby lub instytucji zaufaniem i szacunkiem, uznawaniu jej wysokich kompetencji merytorycznych i wartości moralnych, godności osobistej, powagi, zwierzchności, dostrzeganiu jej życzliwości, przyjazności i pracowitości³⁷.

Rodzaje autorytetu

Funkcjonująca w literaturze mnogość definicji i interpretacji pojęcia autorytetu pozwala stwierdzić, że mamy do czynienia z wielością perspektyw badawczych, przekonań, aspektów i języków, co bynajmniej nie ułatwia dokonywania porównań. Trudności dodatkowo potęguje fakt, że termin ten należy do tych nieuchwytnych, nieostrych i niejednoznacznych, jak: równość, wolność, dobro czy zło i wiele innych, których znaczenie wprawdzie doskonale wyczuwa się intuicyjnie, ale nie są one rozumiane jednowymiarowo ani precyzyjnie ustalone. Jednocześnie, większość teorii w dziedzinie nauk społecznych, bez względu na perspektywy ich autorów, uznaje autorytet za jeden z najważniejszych czynników kształtowania wszelkich zbiorowości (wystarczy przywołać choćby wspomniane wcześniej koncepcje V. Pareto, G. Simmla, E. Durkheima, T. Parsonsa, M. Webera i wielu innych). Podobnie rzecz ma się z interpretacją rodzajów i funkcji autorytetów.

Autorytet to władza legitymizowana, akceptowana przez adresatów, jak twierdził P. Sztompka³⁸. Natomiast H. Fayol, w swych 14 zasadach zarządzania, uznał autorytet za prawo rozkazywania i zdolność do nakazywania posłuszeństwa wobec siebie. Dokonał też jego podziału na autorytet formalny (urzędowy) i osobisty³⁹:

³⁷ T. Aleksander, *Geneza i cechy współczesnych autorytetów polskich*, Oficyna Wydawnicza Stopka, Łomża 2002, s. 139, 141–143.

³⁸ P. Sztompka, *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004, s. 384.

³⁹ A. Wajda, *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003, s. 24–25.

- a) autorytet formalny to zinstytucjonalizowane uprawnienie do podejmowania decyzji i wydawania poleceń w imieniu firmy,
- b) autorytet osobisty to zdolność do nakazywania posłuszeństwa płynącą z inteligencji, wiedzy, doświadczenia, położonych zasług, itd.

Nieco inną perspektywę przyjął M. Weber, który w swoich rozważaniach na temat autorytetu wyróżnił jego trzy rodzaje⁴⁰:

- a) Autorytet charyzmatyczny – wynikający z wiary w szczególne właściwości określonej osoby. „Charyzmatycznym autorytetem będzie (bardziej wewnętrzna lub bardziej zewnętrzna) władza sprawowana nad ludźmi, której poddają się z racji swej wiary we właściwości tej określonej osoby”⁴¹.
- b) Autorytet tradycjonalistyczny – wynikający z tradycji, przyzwyczajenia, „relacja w obrębie sprawowania władzy, która polega na odnoszeniu się z pietyzmem do tego, co zawsze trwało (rzeczywiście, rzekomo lub pozornie) i co można określić jako autorytet tradycjonalistyczny”⁴².
- c) Autorytet biurokratyczny – wynikający z prawa i norm, „niepersonalny związek z globalnie ujętym rzeczowym obowiązkiem, wynikającym z pełnionego urzędu, który razem z odpowiadającym mu prawem do wykonania władzy (*kompetencja*) został trwale określony przez racjonalnie ustanowione normy (ustawy, rozporządzenia, regulaminy) i to w ten sposób, że prawowitość władzy staje się legalnością reguły, która jest regułą generalną, celowo obmyślaną, pod względem formalnym prawidłowo ujętą oraz podaną do wiadomości”⁴³.

Według J. Bocheńskiego „każdy autorytet jest autorytetem epistemicznym albo deontycznym”⁴⁴. Źródłem pierwszego jest wiedza, a źródłem drugiego władza. Autor twierdzi, że autorytet epistemiczny przysługuje tym ludziom, którzy lepiej niż my znają przedmiot. Można powiedzieć, że jest to niejako autorytet rzeczoznawcy – tego, który wie. W przeciwieństwie do niego, autorytet deontyczny to taki, który ma władzę i ma prawo rozkazywać. Takie ujęcie autorytetów można interpretować nie tylko z punktu widzenia analizy logicznej pojęcia, ale także z punktu widzenia znaczenia, jakie spełnia on w życiu społecznym. Autorytetem epistemicznym określa się także autorytet znawcy⁴⁵, przysługujący osobie, która posiada gruntowną,

⁴⁰ M. Weber, *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2004, s. 92.

⁴¹ Tamże, s. 92.

⁴² Tamże.

⁴³ Tamże, s. 95.

⁴⁴ J.M. Bocheński, *Co to jest autorytet*, PWN, Warszawa 1993, s. 236.

⁴⁵ M. Łobocki, *Autorytet w wychowaniu*, Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze 1994, s. 7.

erudycyjną wiedzę w pewnej dziedzinie i cieszy się uznaniem nie tyle ze względu na atrakcyjność przekazu posiadanego zasobu wiedzy, ile ze względu na merytoryczną rzetelność treści, jakie przekazuje słuchaczom. Autorytet deontyczny, nadany z góry, ma charakter formalny i wynika z faktu powierzenia komuś ważnej funkcji (np. autorytet przełożonego). Do uznania autorytetu deontycznego potrzebne jest poczucie solidarności z jego posiadaczem, a osoby go uznające uważają, że posłuszeństwo wobec zaleceń i wskazań ich autorytetu to niezbędny warunek realizacji własnych dążeń i celów. Ideałem byłoby harmonijne połączenie autorytetu stanowiska (deontycznego), z autorytetem epistemicznym (merytorycznym), fuzja zwierzchnictwa nad innymi, z autorytetem merytorycznym oraz walorami moralnymi do sprawowania określonej funkcji.

Autorytet, jako zespół cech przypisanych osobie bądź instytucji, nie musi być racjonalnie wytłumaczalny. Może być fikcją, pozorem, legendą wynikającą z przypadkowego zbiegu okoliczności lub celową manipulacją. W związku z tym, można wyróżnić dwa rodzaje autorytetów:

- a) zasadne, gdy określone cechy w interesującym nas obszarze są rzeczywistymi cechami charakteryzującymi daną osobę, zespół, instytucję lub dzieło,
- b) niezasadne, kiedy określone cechy w interesującym nas obszarze nie są rzeczywistymi cechami, są wytworem błędnych wyobrażeń lub niezasadnych przekonaniań w odniesieniu do danej osoby, zespołu, instytucji lub dzieła.

Autorytet zasadny swoje uargumentowanie uzyskuje na podstawie efektów pracy danej osoby lub pracy tych, którzy stosują jej sugestie i metody. Autorytet, w połączeniu z wiedzą i doświadczeniem, często ograniczony jest ramami specjalizacji. Należy pamiętać, iż autorytet jest wartością subiektywną, niejednoznaczną dla wszystkich i kształtującą się pod wpływem wielu czynników – środowiska, w jakim się egzystuje, wpojonych w dzieciństwie postaw i wartości, przeżytych doświadczeń czy osobistych ambicji i dążeń oraz wyznawanych poglądów.

Sposoby budowania autorytetu

Nie ma jednej kompleksowej i skutecznej recepty na zbudowanie silnego autorytetu wśród podwładnych. Jest jednak wiele czynników i możliwości temu pomocnych. Jednym z najbardziej istotnych jest posiadanie kompetencji, czyli wiedzy, umiejętności i doświadczenia w powierzonym obszarze odpowiedzialności. Powszechnie obowiązującą jest zasada, że to przełożony (kierownik, dowódca, menedżer) powinien mieć największą wiedzę w zespole. Nie odnosi się ona jednak tylko wiedzy merytorycznej. Z racji swojego stanowiska, to on zna strukturę firmy,

jej cele i strategię działania. Ma jasną wizję tego, jak prowadzić zespół, aby jego skuteczność była maksymalna. Pewność kierownika co do posiadanych umiejętności, przekonanie o poprawności podejmowanych decyzji i działań budzi szacunek podwładnych i nie jest równoznaczne z twierdzeniem, że musi on *wiedzieć wszystko*. W budowaniu autorytetu wręcz ważne jest, aby miał odwagę i swobodę przyznać się do niewiedzy i potrafił uczyć się od pracowników. Dzięki takiemu podejściu zyska więcej szacunku i uznania, niż aspirując na specjalistę w każdej dziedzinie.

Kwestią odrębną są kompetencje menadżerskie. Skuteczny przywódca wie, jak wpływać na ludzi i motywować ich do działania, zachęca ich do rozwoju i docenia za dobrze wykonaną pracę. W ten sposób buduje zwartą, silną grupę, zaangażowaną we wspólne działania. Podwładni będą widzieli w nim lidera, osobę kompetentną, zdeterminowaną i zdecydowaną, za którą warto podążać. W budowaniu autorytetu jakość relacji z podwładnymi ma bardzo duże znaczenie.

Dobra komunikacja, otwartość, szczerowość, uczciwość, słuchanie podwładnych i zwracanie uwagi na ich oczekiwania sprawi, że będą odczuwać szacunek i tym samym odpłacą przełożonemu. Równie ważne jest informowanie zespołu o aktualnym stanie firmy, jej planach na przyszłość, a także pytanie pracowników o ich opinie i otwartość na ich propozycje. Takie postępowanie daje pracownikom poczucie uczestnictwa w procesie decyzyjnym i jest nieocenione podczas wypracowywania ich zaangażowania. W jego wyniku rośnie w nich poczucie odpowiedzialności za firmę i przynależności do niej. Bardzo istotna, zarówno z punktu widzenia budowania relacji, jak i budowania autorytetu, jest konsekwencja. Zgodnie z zasadami zarządzania, przełożony musi egzekwować i rozliczać powierzone pracownikom zadania. Brak rozliczania zleconych zadań i wydanych poleceń sprawi, że podwładny nie będzie dostrzegać sensu ich wykonania, a niekonsekwentny przełożony nie utrwali swojego autorytetu. Analogicznie, przełożony musi wykazywać konsekwencję w swoich działaniach, w odniesieniu do wywiązywania się ze składanych obietnic i deklaracji. Działanie przeciwne bardzo szybko pozbawi go autorytetu. Warto pamiętać, że zbudowanie autorytetu to tylko połowa sukcesu, najważniejsze, a zarazem najtrudniejsze, jest zarządzanie ludźmi w taki sposób, aby go nie utracić.

Jak wspomniano wcześniej, bardzo ważna podczas budowania autorytetu jest komunikacja. Niektórzy przełożeni wyznają zasadę, że samo posiadanie informacji wzmacnia ich pozycję wśród podwładnych (*im mniej moi podwładni wiedzą ode mnie, tym jestem ważniejszy*) i ograniczają komunikowanie się do minimum. Jak bardzo błędne jest takie podejście wykazał D. Pelz, amerykański psycholog⁴⁶. Jego badania pokazały, że każdy styl zarządzania jest potencjalnie efektywny, ale tylko

⁴⁶ D.C. Pelz, *Influence: A Key to Effective Leadership in the First-Line Supervisor*, „Personnel” 1952, nr 29, s. 209–217.

w sytuacji, gdy pracownicy dostrzegają jedną kluczową rzecz – czy ich przełożony ma silne relacje ze swoimi przełożonymi. Jeśli przełożony jest osobą, z którą liczą się menedżerowie wyższego szczebla (co okazują poprzez regularne komunikowanie się z nim i przekazywanie istotnych informacji), automatycznie buduje to i wzmacnia jego autorytet w podległym zespole. Jednocześnie, widoczny jest efekt odwrotności tej zależności: jeśli zespół widzi, że wyżsi przełożeni ich kierownika nie liczą się z nim, są mniej zaangażowani i posłuszni. Można zatem łatwo wywnioskować, że autorytet u podwładnych zależy od siły relacji z przełożonymi. Zależność ta została mianowana *efektem Pelza* i wynikają z niej informacje istotne dla zarządzania komunikacją w organizacji. Aby zapobiegać osłabianiu pozycji kierowników, poprzez obnażanie braku komunikacji pomiędzy nimi, a przełożonymi wyższych szczebli, w organizacjach powinny być stworzone mechanizmy, pozwalające na pozytywne wykorzystanie efektu Pelza. Jeśli kierownicy są informowani o istotnych kwestiach tak samo i w tym samym czasie jak ich podwładni, i nie są wyróżniani w takich sytuacjach, to znaczy, że przełożeni niespecjalnie ich cenią. Kierownicy zatrzymują zatem informacje dla siebie, zakładając, że to właśnie w ten sposób tworzą swój autorytet. Ponadto, takie podejście sprawia, że są oni w hierarchii organizacji zepchnięci na pozycje podobne do pracowników liniowych. Poza posiadaniem większej odpowiedzialności nie mają żadnych specyficznych narzędzi pomagających wzmacniać ich pozycję, w rezultacie czego usiłują budować autorytet w opozycji do zarządzających firmą. Każdemu kierownikowi zależy na posiadaniu autorytetu wśród podległych pracowników, a każdej organizacji powinno zależeć na tym, aby kierownicy posiadali rzeczywisty autorytet wśród podległych pracowników. Skoro badania Pelza obrazują jak ważne jest prawidłowe funkcjonowanie procesów komunikacyjnych w organizacji, należy nimi tak zarządzać, aby dawać kierownikom możliwości do budowania autorytetu.

Każda zbiorowość, szczególnie mniejsza, znajdzie sobie jakiś autorytet. Zbiorowość taka, a w szczególności taka, którą wspomina J. Goćkowski⁴⁷, wykreuje autorytet lub wyłoni się on sam. Osoba taka posiada, jak wspomniano wcześniej, pewną przewagę nad innymi jednostkami, w postaci zwiększonego wpływu na postawy reszty zbiorowości. Sposób oraz treść przekazu autorytetu do zbiorowości jest praktycznym aspektem jego roli – wskazywania drogi. Dlatego też należy rozważyć kwestie przekazywania przez autorytety pewnych wzorców, zachowań, opinii, postaw. Istotne jest także spojrzenie z perspektywy różnych rodzajów autorytetów i wielu kontekstów, w jakich one się znajdują.

⁴⁷ J. Goćkowski, *Autorytet, Encyklopedia socjologii*, t. 1, Oficyna Naukowa, Warszawa 1998, s. 48–50.

Analizując wcześniejsze spostrzeżenia, można z całą pewnością stwierdzić, że w zarządzaniu, tak jak i we wszystkich innych dziedzinach życia, nie ma jednej, uniwersalnej metody na zbudowanie autorytetu. Ze wszystkich dostępnych sposobów należy odpowiednio dobierać i łączyć ze sobą w różnych proporcjach i konfiguracjach te, odpowiadające osiągnięciu pożądanego efektu. Warto pamiętać o tym, aby zadbać nie tylko o wykreowanie, ale ciągłe budowanie i wzmacnianie własnego autorytetu. Nie wystarczy zdobyć odpowiedniej wiedzy i trwać w przeświadczeniu, że samo jej posiadanie warunkuje zdobycie autorytetu, trzeba również odpowiednio ją zademonstrować. W budowaniu autorytetu w danym środowisku można posiłkować się odwoływaniem się do autorytetów już uznawanych przez osoby na które chcemy oddziaływać i wzmacniać siłę ich oddziaływania. Będzie to skutkowało automatycznym wzmacnianiem własnego autorytetu. Budując autorytet należy pamiętać, jak istotne jest stworzenie, podtrzymywanie i wzmacnianie atmosfery zespołu (Fayolowskie *Esprit de corps*), a w jej ramach, potrzeby dzielenia się wiedzą i ciągłego doskonalenia.

Wykorzystanie zjawiska autorytetu w zarządzaniu

Według I. Wagner, „relacje między autorytetem a przywództwem można określić następująco: autorytet może, ale nie musi być atrybutem przywódcy. Osoba zajmująca w grupie centralną pozycję może więc cieszyć się autorytetem, natomiast osoba uznana za autorytet nie musi być przywódcą”⁴⁸.

Reguła autorytetu to jedna z sześciu zasad wpływu społecznego, które w swoich rozważaniach wyróżnił R. Cialdini. Zasady te, to reguła wzajemności, zaangażowanie i konsekwencja, społeczny dowód słuszności, lubienie i sympatia, niedostępność i autorytet właśnie⁴⁹. Według autora, ludzie mają większą skłonność do posłuszeństwa osobom, które uważają za autorytety. Czasem jednak ulegają jedynie pozorom i atrybutom wysokiego statusu, koncentrując się na pozamerytorycznej wartości przekazu. Panuje bowiem tendencja, że bardziej zwracamy uwagę na to, kto i jak mówi, zamiast na to, co mówi. W wielu sytuacjach społecznych wydanie komuś polecenia, nakazu czy wręcz rozkazu jest legitymizowane przez obyczaj, normy kulturowe, porządek prawny czy pragmatykę służbową. Nawet w procesie socjalizacji i wychowania dzieci uczy się ich posłuszeństwa wobec różnych autory-

⁴⁸ I. Wagner, *Stalość czy zmienność autorytetów*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2005, s. 12.

⁴⁹ R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1995, s. 4.

tetów – rodziców, nauczycieli czy ludzi starszych. Za naturalną uważa się uległość pracownika wobec przełożonego, czy w grupach dyspozycyjnych, osób mających niższe stopnie służbowe, wobec tych posiadających wyższe. Można zatem pokusić się o stwierdzenie, że wywieranie wpływu przez autorytet i uleganie jego poleceniom czy sugestiom należy do automatyzmów zachowania, niemalże na zasadzie bodziec – reakcja. Przejawy funkcjonowania tej reguły odzwierciedlają się nawet w świecie zwierząt, które podporządkowują się przewodnikowi stada, co zwiększa szanse ich biologicznego przetrwania.

Jednak gdy autorytet zaczyna nadużywać swojej władzy i pozycji, licząc jedynie na własne profity i krzywdząc innych, wówczas dochodzi do patologii. Przykładem negatywnego działania reguły autorytetu i ślepego posłuszeństwa są historyczne wydarzenia w hitlerowskich Niemczech, czy bardziej współczesne, choćby ataki terrorystyczne członków separatystycznych ugrupowań (np. IRA, Al-Kaida, Państwo Islamskie). Równie niepokojące wnioski płyną z badania S. Milgrama⁵⁰. Ten amerykański psycholog społeczny, przeprowadził w latach 60. XX wieku eksperyment dotyczący posłuszeństwa wobec autorytetu. Oficjalnie, badanie miało na celu wykazać zmiany w umiejętności zapamiętywania nowych słów pod wpływem impulsów elektrycznych o coraz większym napięciu. Ochotnicy pełnili rolę asystentów profesora i słuchając jego poleceń, aplikowali impulsy elektryczne osobie, która niepoprawnie zapamiętała dane słowo. Tak naprawdę prąd był wyłączony, a osoba, która miała zapamiętywać eksponowane wyrazy, była wynajętym aktorem, symulującym konwulsje i drgawki wywołane rzekomym rażeniem prądem. Faktycznymi badanymi byli asystenci profesora Milgrama, a celem badania – odnalezienie odpowiedzi na pytanie, jak daleko ludzie ulegają wpływowi autorytetu i wysuwany przez niego sugestiom czy poleceniom. Autor postarał się o zachowanie maksymalnej wiarygodności całości sytuacji badawczej – ukartowane losowanie ról ucznia i nauczyciela, prezentacja przykładowego poziomu natężenia wstrząsu *nauczycielowi* – dzięki czemu uzyskał wrażenie wysokiego stopnia prawdopodobieństwa całej sytuacji (co potwierdziły wyniki kwestionariusza kontrolnego wypełnionego po eksperymencie przez badanych *nauczycieli*). Wnioski z eksperymentu były szokujące. Nie tylko wzbudziły burzliwą dyskusję nad granicami posłuszeństwa, ale także nad granicami moralnie dozwolonej manipulacji w eksperymentach psychologicznych. Okazało się, że grymasy bólu, krzyki, żądanie przerwania badania, płacz czy błaganie o litość ze strony aktora nie spowodowały buntu u asystentów przeciw poleceniom profesora. Większość badanych spełniała odrażający nakaz i zadawała świadomie ból innej osobie, przynajmniej dwadzieścia razy. Badanie eksperymentalne Milgrama

⁵⁰ S. Milgram, *Posłuszeństwo wobec autorytetu*, WAM, Kraków 2008, s. 191–196.

(trwające najpewniej około kilkunastu minut) powtórzono wielokrotnie, manipulując jego warunkami, co przyniosło osiemnaście różnych jego wariantów. Pozwoliło to na sformułowanie jego autorowi gruntownie umotywowanych wniosków dotyczących skłonności ludzi do posłuszeństwa wobec władzy⁵¹.

Wykorzystując swój autorytet w praktyce, menedżer musi zdecydować w jaki sposób będzie przewodził swoimi podwładnymi. J.W. Reddin stwierdził, że w zależności od relacji przywódcy do pracownika i celów organizacji, można wyróżnić cztery tzw. podstawowe style przewodzenia: separujący, poświęcający, towarzyski i zintegrowany (*siatka Reddina*)⁵². Podstawowe style zarządzania można scharakteryzować w następujący sposób:

- a) Styl separujący. Mówimy o nim wtedy, gdy menedżer nie angażuje się ani w kontakty z pracownikami, ani w realizację zadań organizacji. Stoi z boku i obserwuje tylko rozwój sytuacji. Działa dopiero wtedy, gdy zmuszą go do tego okoliczności,
- b) Styl towarzyski, integratywny. Stosowany wówczas, gdy menedżer jest nastawiony wysoko na pracowników, a nisko na cele. Styl taki niekiedy nazywany jest demokratycznym. Podstawową wartością dla menedżera jest podwładny, a więc jest on skoncentrowany na jego potrzebach, emocjach i nastrojach,
- c) Styl dyrektywny, poświęcający. Występuje wtedy, kiedy menedżer wysoko nastawiony jest na cele, a nisko na pracownika. Taki styl odpowiada menedżerowi autokracie. Pracownik nie liczy się, ważne są tylko zadania. Pracownik jest brany pod uwagę tylko wtedy, jeżeli jest przydatny do ich wykonania,
- d) Styl idealny, zintegrowany. Kiedy menedżer jest nastawiony zarówno na pracowników, jak i na realizację celów. Uważa się, że jest to styl idealny, ponieważ stara się zintegrować potrzeby i oczekiwania pracownika z potrzebami organizacji.

Inną teorią związaną z przewodzeniem jest tzw. *teoria ścieżki do celu* przedstawiona przez M. Evansa i R. House'a, a opisana przez R. Griffina⁵³. Podstawową tezę teorii jest to, że przywódca lub menedżer jest kluczową osobą, która może przynieść poprawę w motywacji, zadowoleniu i wynikach pracowników. Podstawowym zadaniem przywódcy jest zapewnienie dostępności cenionych i pożądaných nagród oraz wyjaśnienie podwładnym, jakie zachowania prowadzą do ich osiągnięcia. Według tej teorii, jeden przywódca może stosować cztery style przywódcze. Przywódca pomaga ustanowić i wygładzać drogę po której podwładni będą się poruszali w dążeniu do realizacji celów. Style te są następujące:

⁵¹ S. Milgram, *Behavioral study of obedience*, „Journal of Abnormal and Social Psychology” 1963, nr 67, s. 371–378.

⁵² H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 171.

⁵³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2005, s. 507–509.

- a) nakazowy – menedżer pokazuje podwładnemu drogę bez żadnego udziału z jego strony,
- b) wspierający – menedżer okazuje zainteresowanie oraz pomoc podwładnym w ich dążeniu do realizacji celów,
- c) partycypacyjny – menedżer prosi o sugestie ze strony pracowników, a kiedy je otrzyma korzysta z nich,
- d) zorientowany na dokonania – menedżer ustala dla podwładnych cele stanowiące dla nich wyzwanie, okazuje zaufanie w stosunku do ich umiejętności oraz pozwala im wybrać własną drogę.

Tak, jak trudno jest określić najlepszy sposób budowania autorytetu, tak samo nie da się określić najlepszego stylu przywództwa. Mnogość teorii i poglądów sprawia, że menedżer ma jednak szeroki wachlarz narzędzi do stworzenia swojego własnego stylu. Styl przywództwa zależy bowiem od wielu różnych elementów, takich, jak bieżąca sytuacja decyzyjna, cechy osobiste i kwalifikacje menedżera, cechy osobiste i kwalifikacje pracowników oraz ich oczekiwania. Dlatego coraz częściej mówi się, że dobry menedżer, obok korzystania z swojego doświadczenia i kwalifikacji w kontaktach z podwładnymi, powinien się również kierować zdrowym rozsądkiem i wykazywać się elastycznością. Najprawdopodobniej przyszłość przyniesie odpowiedź na pytanie o mechanizmy sprawiające, że jedni są przywódcami, a drudzy tylko menedżerami. Zauważalne jest bowiem to, że przywódcy są najrzadszym zasobem organizacyjnym. Coraz częściej można zatrudniać dobrych menedżerów, natomiast brak jest przywódców, a ich obecność uznawana jest wręcz za fenomen.

Podsumowanie

Autorytety są nam potrzebne, byśmy mogli brać z nich przykład, uzyskiwać od nich porady lub wskazówki, otrzymywać wzorce właściwego postępowania. Autorytet to żywy wzór kompetencji. W sytuacji kryzysów i załamań pomaga załagodzić zagrożenia i pozwala przetrwać. Reprezentuje i chroni ważne wartości. Autorytet spełnia rolę przewodnika, który pomaga innym znaleźć właściwą drogę, stanowiąc źródło pomocy i oparcia, wskazując określone postawy i sposoby myślenia jako cenne i możliwe do zrealizowania. Autorytet, jak wskazano w niniejszej pracy, funkcjonuje w różnych dziedzinach i sferach życia, występuje w różnych kontekstach sytuacyjnych, także, w interesującej autorkę, sferze zarządzania. Niezaprzeczalnie, autorytet jako pojęcie i zjawisko, jest zróżnicowany co do treści, rodzajów i funkcji.

Głównym problemem poznawczym niniejszego artykułu było funkcjonowanie autorytetów w organizacjach i na jego podstawie starano się ukazać mechanizmy i procesy kreowania, trwania i upadku autorytetów w środowisku menedżerskim. Wykazano, że w budowaniu autorytetu bardzo duże znaczenie ma jakość relacji z podwładnymi. Dobra komunikacja, zwracanie uwagi na oczekiwania podwładnych sprawia, że czują się oni szanowani i tym samym odpłacają przełożonemu. Posiadanie przez menedżera kwalifikacji merytorycznych, rozległej wiedzy związanej z profilem działalności danej organizacji, zdolności i umiejętności do jej wykorzystywania, doświadczenia zawodowego i cech przywódczych są niezbędnym warunkiem, aby móc kierować zespołem pracowników i osiągnąć status autorytetu. Trudno jest jednak określić najlepszy styl przywództwa, coraz częściej mówi się o tym, że obok posiadania odpowiednich kwalifikacji, należy także posługiwać się zdrowym rozsądkiem oraz elastycznością. Miejmy nadzieję, że w przyszłości nastąpi lepsze poznanie mechanizmów sprawiających, że jedni są przywódcami, a drudzy tylko menedżerami.

Autorytet w ujęciu podmiotowym, to przede wszystkim człowiek. Posiada zatem swoje wady i przywary, nie jest niedoskonały. Wyidealizowana wizja autorytetu oddala go od innych i sprawia, że staje się on czymś nieosiągalnym. Współcześnie autorytet przybiera trochę mniej wyraźną, jednak nie mniej istotną społecznie formę. Osoby z misją, wierzące we własne czyny, mające pasję i widzące cel w swoim działaniu, a do tego podpierające to szeroką wiedzą, są autorytetami, nawet jeśli same tego nie dostrzegają.

Każdy może być autorytetem. Jeśli tylko inni ludzie dostrzegą i docenią ponadprzeciętną jednostkę, może ona stać się autorytetem. I to nie tylko dla pojedynczych ludzi, ale być może kiedyś, w przyszłości, nawet dla społeczeństwa.

Bibliografia

- Aleksander T., *Geneza i cechy współczesnych autorytetów polskich*, Oficyna Wydawnicza Stopka, Łomża 2002.
- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Biersted R., *The Problem of Authority*, Van Nostrand, New York 1964.
- Bittel R.L., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, McGraw-Hill Book Company Europe, Warszawa – Londyn 1989.
- Blanchard K., Johnson S., *Jednominutowy menedżer*, PWE, Warszawa 1992.
- Blau P. M., *Wymiana i władza w życiu społecznym*, Nomos, Kraków 2009.
- Bocheński J.M., *Co to jest autorytet*, PWN, Warszawa 1993.
- Cialdini R., *Wywieranie wpływu na ludzi: teoria i praktyka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 1995.

- Durkheim E., *Zasady metody socjologicznej*, PWN, Warszawa 1968.
- Dziabała S., *Teoretyczna i metodologiczna problematyka badań nad autorytetami lokalnymi*, PAN, Warszawa 1973.
- Fromm E., *Mieć czy być?*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 1995.
- Gajewski J., *Szeregowcy jako grupa dyspozycyjna*, [w:] Maciejewski J., Krasowska-Marut A., Rusak A., *Szeregowcy z grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, Wyd. UW, Wrocław 2009.
- Gajewski J., *Socjologiczne aspekty securitologii*, [w:] Maciejewski J., Bodziany M., Dojwa K., *Grupy Dyspozycyjne w obliczu Wielkiej Zmiany. Kulturowe i społeczne aspekty funkcjonowania w świetle procesów integracyjnych*, Wyd. UW, Wrocław 2010.
- Gliński B., *Zarządzanie strategiczne. Geneza, rozwój, priorytety*, Wydawnictwo Key Text, Warszawa 1996.
- Goćkowski J., *Ethos nauki i role uczonych*, Secesja, Kraków 1996.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 2013.
- Homans G.C., *Podstawowe procesy społeczne*, PWN, Warszawa 1992.
- Kieżun W., *Sprawne zarządzanie organizacją*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 1997.
- Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Krupski R., *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyd. Wałbrzyskiej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2004.
- Maciejewski J., *Grupy dyspozycyjne. Analiza socjologiczna*, Wyd. UW, Wrocław 2014.
- Mikołajko A., *Poza autorytetem? Społeczeństwo polskie w sytuacji anomii*, KeyTex, Warszawa 1991.
- Milgram S., *Posłuszeństwo wobec autorytetu*, WAM, Kraków 2008.
- Marcińczyk B., *Autorytet osobowy: geneza i funkcje regulacyjne*, Uniwersytet Śląski, Katowice 1991.
- Michels R., *Authority*, *International Encyclopedia of the Social Sciences*, The Free Press, 1930.
- Morawski Z., *Pozycja szeregowców w niektórych grupach dyspozycyjnych społeczeństwa. Uwarunkowania prawne*, [w:] Maciejewski J., Krasowska-Marut A., Rusak A., *Szeregowcy z grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, Wyd. UW, Wrocław 2009.
- Parsons T., *Struktura społeczna a osobowość*, PWN, Warszawa 1969.
- Pyszka A., *Modele i determinanty efektywności zespołu*, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2015.
- Simmel G., *Socjologia*, PWN, Warszawa 1975.
- Skulska J., *Analiza komunikacji politycznej a teoria Douglasa N. Waltona*, FNCE, Poznań 2018.
- Skurej J., *Szeregowcy Wojska Polskiego w społeczeństwie. Kontekst socjologiczny*, [w:] Maciejewski J., Krasowska-Marut A., Rusak A., *Szeregowcy z grupach dyspozycyjnych. Socjologiczna analiza zawodu i jego roli w społeczeństwie*, Wyd. UW, Wrocław 2009.

- Stabryła A., *Przedmiot i zakres nauki organizacji i zarządzania, Organizacja i zarządzanie. Zarys problematyki*, PWN, Warszawa 1986.
- Stoner J., Wankel C., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1997.
- Sztompka P., *Socjologia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2004.
- Trzeciński T., *Przywództwo transformacyjne i charyzmatyczne. Teoria i praktyka*, Ridero, 2017.
- Tuziak B., *Autorytet jako zjawisko społeczne. Wymiar lokalny*, Uniwersytet Rzeszowski, Rzeszów 2010.
- Wagner I., *Stalość czy zmienność autorytetów*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2005.
- Wajda A., *Podstawy nauki o zarządzaniu organizacjami*, Difin, Warszawa 2003.
- Walton D., Reed C., Macagno F., *Argumentation Schemes*, Cambridge University Press, Cambridge 2008.
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, PWN, Warszawa 2002.
- Weber M., *Racjonalność, władza, odczarowanie*, Wydawnictwo Poznańskie, Poznań 2004.
- Zagórski Z., *Grupy dyspozycyjno-mundurkowe w toku transformacji*, [w:] Leszczykiewicz T., Zagórski Z. (red.), *Wojsko i inne grupy dyspozycyjne w perspektywie socjologicznej*, Wyd. WSO im. T. Kościuszki, Wrocław 2000.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1969.
- Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa 1982.
- Zimmewicz K., *Nauka o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa – Poznań 1984.
- Żukowski P., Galla R., *Style kierowania przejawiane przez menedżerów w zarządzaniu organizacją*, Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2009.

Słowniki

- Oxford Advanced Learner's Dictionary*, Oxford University Press, Oxford 1948/95.
- Cambridge International Dictionary of English*, Cambridge University Press, Cambridge 1995.
- Słownik wyrazów obcych* PWN, PWN, Warszawa 1980.

Artykuły

- Kilburg R.R., *Toward a Conceptual Understanding and Definition of Executive Coaching*, „Consulting Psychology Journal: Practice and Research”, 1996.
- Łobocki M., *Autorytet w wychowaniu*, Problemy Opiekuńczo-Wychowawcze 1994.
- Milgram S., *Behavioral study of obedience*, „Journal of Abnormal and Social Psychology”, 1963.
- Pelz D.C., *Influence: A Key to Effective Leadership in the First-Line Supervisor*, „Personnel”, 1952.
- Romanowska M., *Przełomy w praktyce zarządzania – przesłanki i przyczyny*, „Przegląd Organizacji”, Warszawa 2011.
- Stabryła A., *Przełomy w teorii zarządzania*, „Przegląd Organizacji”, Warszawa 2011.

Sułkowski Ł., *About utopias in management*, „Współczesne Zarządzanie”, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

Strony internetowe

Encyklopedia Popularna PWN: <http://encyklopedia.pwn.pl/szukaj/autorytet.html>.

Słownik języka polskiego PWN: <http://sjp.pwn.pl/szukaj/autorytet.html>.

THE ROLE OF AUTHORITY IN DISPOSITIONAL GROUPS

Keywords: *authority, dispositional groups, leadership, managing, commanding*

SUMMARY

The subject of this article is to analyse the role of authority in management of dispositional groups and delineate the ways of creating it. The aim of this essay is to study the role of authority in dispositional groups, acquaint with the ways of creating it and possibilities of exploiting authority in processes of managing or commanding.

The main issue of this paper is functioning of the authorities in organizations and on this base authors tried to reveal mechanisms and processes of creating, lasting and eclipse of authorities in the managing community. The subject-matter extorted by authors' leave to play the main role of analysing the aim of the article to the review of common literature and publications.

The authors proved, that the dominant factor in the process of bulging the authority among subordinates is quality of relations with inferiors, but there is no ideal method of leadership. Apart from having appropriate qualifications, it is desired to make use of common sense and flexibility.

The main conclusion of this article is that the level of manager's commitment in self-development and thorough knowledge of mechanisms of righteous leadership effectuates with the ones being the great leaders, and the others – “just” a managers.