



mjr dr inż. Waldemar LYDKA
Akademia Obrony Narodowej

ŹRÓDŁA PRZYWÓDZTWA W ORGANIZACJI

Abstract

Leadership is not only a privilege granted to formally commanders, but also a duty and responsibility to their employees, which are expressed in the form of decisions. Absolute obedience forcing connected with the abuse of power possessed should not play such a significant role in command. The modern leader should he seek and create situations in which it may point out, not to impose their formal leadership. For this to happen, however, needs to understand what the sources of its formal leadership are and realize that power is only a formal basis for the complex process of becoming a leader.

Key words – leadership, power, authority

Rozumienie i postrzeganie przywództwa ewoluowało wraz z rozwojem wielu dziedzin takich jak: socjologia, politologia, psychologia społeczna, nauki o organizacji i zarządzaniu oraz wielu innych. Było to wynikiem niekompletności wcześniejszych prób opisania i zdefiniowania przywództwa oraz permanentnego rozwoju i przeobrażania się otoczenia. Ponadto, wraz z rozwojem otoczenia, pojawiały się przed organizacjami i stojącą na ich czele kadrą coraz to nowe wyzwania¹.

Rozpatrywanie zagadnień dotyczących funkcjonowania organizacji, a w jej ramach kierowania zespołami ludzkimi, bezpośrednio wiąże się ze sprawowaniem władzy przez kadrę kierowniczą. Legalność posiadanej władzy uprawnia i jednocześnie obliguje do wypełniania podstawowych funkcji kierowniczych, do których najczęściej zalicza się: planowanie, organizowanie, przewodzenie² oraz kontrolowanie.

W odniesieniu do kadry kierowniczej w organizacjach, przywództwo opiera się w pierwszej kolejności na pozycji w hierarchii i jest utożsamiane ze stanowiskiem

¹ Zob. R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach*, Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2010, s. 16.

² W literaturze przedmiotu przewodzenie, jako funkcja, jest stawiane na równi z motywowaniem.

służbowym co odzwierciedla hierarchiczny układ władzy. Wynika z tego, że władza stanowi bezpośrednio źródło przywództwa. M. Armstrong stwierdza, że *władza to możliwość postawienia własnych celów lub wartości nad celami lub wartościami innych*³. Z kolei M. Weber dowodzi, iż *władza oznacza każdą szansę, że wewnątrz jakiegoś związku społecznego zostanie przevorsowana czyjaś wola, nawet pomimo oporu i niezależnie od tego, czego ta szansa dotyczy*⁴.

Obie z przedstawionych powyżej definicji władzy wskazują na jej bezpośredni związek z posiadanymi uprawnieniami do narzucania własnej woli podwładnym, co z kolei wymaga określonego usankcjonowania prawnego stanowiska osoby posiadającej władzę i precyzyjnego zdefiniowania zakresu posiadanych uprawnień.

Mając na uwadze istotę przywództwa można stwierdzić, że posiadanie władzy formalnej, pozwala na prawne i organizacyjne usankcjonowanie przywództwa i kreowanie warunków do jego kształtowania. Ten rodzaj władzy nie jest jedynym, który jest opisywany w literaturze przedmiotu. M. Weber wyróżnia następujące trzy typy władzy⁵:

- tradycyjną (opartą na tradycji i obyczaju),
- charyzmatyczną (wynikającą z wiary szerokich kręgów społecznych w niezwykle zdolności i umiejętności przywódcy),
- legalną (jej podstawą są przepisy prawne).

Nieco szersze ujęcie typologii władzy opisują J.A.F. Stoner i Ch. Wankel, którzy wyróżniają pięć jej typów⁶:

- władza nagradzania (opiera się na tym, że jedna osoba może nagrodzić drugą za wykonanie polecenia czy spełnienie innego wymagania),
- władza wymuszania (polega na możliwości karania za niespełnienie wymagań, jest odwrotnością nagradzania),
- władza z mocy prawa (oscyluje wokół autorytetu i istnieje wtedy, gdy podwładny uznaje, że ten kto nią dysponuje, jest legalnie uprawniony do wywierania wpływu w pewnych granicach, a podwładny jest zobowiązany jej się podporządkować),
- władza ekspercka (polega na postrzeganiu czy przekonaniu, że sprawujący ją ma jakąś szczególną wiedzę lub znajomość przedmiotu, której nie ma ten, na kogo wpływa),
- władza odniesienia (opiera się na dobrowolności tego, kto jej się poddaje, upodobnienia się do tej osoby lub naśladowania tego, kto ją sprawuje).

Przedstawiona typologia dowodzi, że władza jest skomplikowanym zjawiskiem opartym na kształtowaniu relacji pomiędzy osobą sprawującą władzę a osobami zobowiązanymi do jej akceptacji. Poziom akceptacji władzy przez podwładnych zależy w dużej mierze od ich zdolności i dobrowolności podporządkowania się

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, s. 147.

⁴ R. Mrówka, wyd. cyt., s. 16.

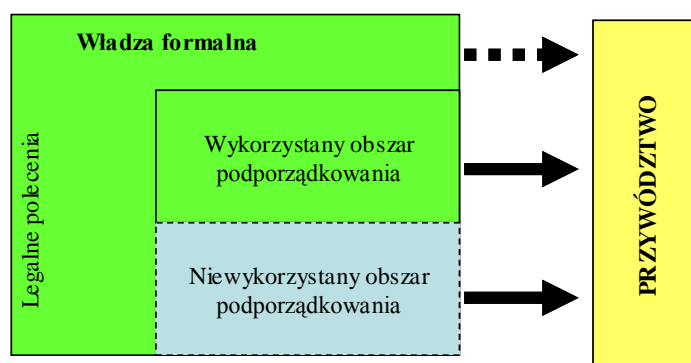
⁵ Tamże, s. 16.

⁶ Zob. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, s. 259–260.

władzy posiadanej przez przełożonego. W określonych sytuacjach (szczególnie ekstremalnych lub niebezpiecznych) można jeszcze wyróżnić dodatkowy aspekt, a mianowicie – potrzebę podporządkowania się osobie sprawującej władzę, jako tej, która jest zdolna do podejmowania trudnych decyzji. W tym przypadku grupa niejako sama legitymizuje władzę przełożonego, jako ośrodka decyzyjnego, który w ich imieniu podejmuje jednoosobowo korzystne dla całej grupy decyzje.

Tak szerokie definiowanie władzy zwraca również uwagę na fakt, że władza legalna, z mocy prawa jest uzupełniona o pozostałe typy, które w dużej mierze bazują na interakcjach i więziach międzyludzkich. W istocie, przywództwo powinno bazować na władzy, nie skupiając się tylko na źródłach formalnych, lecz odnosić się również do pozostałych jej typów, które stanowią naturalne uzupełnienie zależne od sytuacji i przyjętego stylu kierowania. Skupianie się tylko na władzy czysto formalnej może okazać się niewystarczające do wykształcenia obrazu przełożonego, jako przywódcy.

W stosunku do posiadanej władzy, przywództwo jest więc w istocie konsekwencją, jako naturalna potrzeba umocnienia i wsparcia posiadanych uprawnień formalnych. Stanowi uzupełnienie relacji pomiędzy przełożonym a jego podwładnymi. Jest ważnym czynnikiem zespalającym dwa główne obszary podporządkowania się podwładnych poleceniom przełożonego (rys. 1).



Źródło: opracowanie własne na podstawie J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, wyd. cyt., s. 259.

Rys. 1. Władza jako źródło przywództwa

Wynika z tego, że pomimo posiadania władzy formalnej i związanych z nią uprawnień do wydawania poleceń podwładnym, istnieje również obszar, który nie do końca jest usankcjonowany przez władzę formalną. Odnosi się to do tej sfery, która określona jest jako niewykorzystany obszar podporządkowania. Stanowi on lukę, która powinna być wypełniona przez przełożonego poprzez wpływanie na podwładnych bez używania władzy formalnej. Umiejętne wykorzystanie posiadanej władzy i świadomość istnienia tych dwóch obszarów podporządkowania się podwładnych stanowi o pozycji przywódcy w danej grupie oraz jest naturalnym i niewymuszonym źródłem przywództwa.

Jednakże, sama świadomość posiadania władzy nie powoduje, że każdy kierownik zostanie przywódcą. Wymaga to podejmowania określonych działań, które realizowane w sposób ciągły, przemyślany i adekwatny do sytuacji, umożliwią wykreować przywódcę i stworzyć pozytywny obraz władzy. Pozytywne oblicze władzy najlepiej charakteryzuje troska o cele grupowe, pomoc w ich formułowaniu i wspólnym osiągnięciu. Uwidacznia się to poprzez wywieranie wpływu na korzyść innych ludzi. Kierownicy sprawujący władzę zachęcają członków grupy do rozwijania sił i umiejętności potrzebnych im do osiągnięcia powodzenia, jako ludziom i jako członkom organizacji, co w istocie oznacza pomoc w zaspokajaniu ich potrzeb na różnych poziomach rozwoju⁷.

Takie ujęcie problemu pozwala z kolei sformułować zestaw określonych zachowań kierowniczych, które decydują o skuteczności działań umacniających posiadaną władzę, a zarazem legitymizujących przywództwo⁸:

- wrażliwość na źródła władzy i troszczenie się o zgodność podejmowanych działań z oczekiwaniami podwładnych,
- rozumienie podstaw posiadanej władzy i umiejętność indywidualnego ich stosowania w odniesieniu do poszczególnych podwładnych (indywidualne podejście),
- demonstrowanie stałej pewności siebie poprzez samodoskonalenie posiadanej władzy eksperckiej,
- realizowanie osobistych celów zawodowych i skupianie wokół siebie autentycznych zwolenników,
- unikanie impulsywnych zachowań i nadmierne eksponowanie władzy formalnej,
- umiejętne i wyważone posługiwanie się władzą jako czynnikiem niezbędnym do realizacji zadań przy jednoczesnym zaspakajaniu własnych ambicji przywódczych.

Nierozzerwalnie z pojęciem władzy i związanymi z nią uprawnieniami wiąże się również autorytet, który jest postacią władzy formalnej i nieformalnej, a w zależności od sposobu sprawowania władzy może występować jako⁹:

- formalny (deontyczny),
- eksperta (epistemiczny),
- odniesienia (przywódczy, charyzmatyczny).

Pożądane jest, aby władza opierała się na wszystkich kategoriach autorytetu, a podwładni wykonywali polecenia nie tylko z konieczności wypełnienia wymogów formalnych, lecz z naturalnej potrzeby i chęci podporządkowania się przełożonemu oraz świadomej akceptacji jego władzy. Tym bardziej, że podporządkowanie się władzy wymaga od podwładnych wykonywania poleceń przełożonego

⁷ J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, wyd. cyt., s. 261.

⁸ Tamże, s. 262.

⁹ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Sp. z o. o., Warszawa 1998, s. 11.

i uznania ich za obowiązujące. Następuje to wówczas, gdy zostaną spełnione jednocześnie następujące warunki¹⁰:

- komunikatywność przekazu słownego (podwładni są w stanie zrozumieć oraz rozumieją polecenie),
- zgodność z celami organizacji,
- zgodność z całością osobistych interesów podwładnego,
- wykonalność (uwzględnienie możliwości umysłowych i fizycznych podwładnego).

Podsumowując powyższe rozważania można stwierdzić, że świadoma działalność kadry kierowniczej powinna ewoluować od poziomu władzy formalnej aż do poziomu szacunku u podwładnych, który będzie zarazem identyfikowany z przywództwem.

Pierwszy z elementów zaprezentowanych na rysunku 2, to władza nadana wraz ze stanowiskiem i jego funkcjami. Nie uprawnia ona jeszcze to stwierdzenia, że pełniąc ją osoba jest przywódcą. Podwładni podporządkowują się w pierwszej kolejności władzy formalnej oraz wymogom wykonywania poleceń.

Celowa działalność kierownika powinna być ukierunkowana nie tylko na realizację zadań oraz osiąganie celów organizacji. Musi obejmować równocześnie zainteresowanie podwładnymi, jako integralnymi podmiotami w pracy kierowniczej. Unikanie ich uprzedmiotowienia w połączeniu ze wzrostem zaufania do przełożonego zapewnia zrównoważony rozwój relacji łączących przełożonego z podwładnymi.

W efekcie takiego postępowania, ulega minimalizacji znaczenie władzy formalnej na korzyść przewodzenia ludziom, które w naturalny sposób przeistacza się w przywództwo, jako najwyższą i najbardziej efektywną formę kierowania zespołem ludzkim.

Bez wątpienia kluczowym aspektem takiego procesu jest akceptacja przez podwładnych i przepływ informacji. Jedną z metod zdobycia wiedzy na ten temat jest uzyskanie informacji zwrotnej od podwładnych lub współpracowników. Wymaga to jednak selektywnego i wyważonego analizowania tych informacji by nie osiągnąć momentu, w którym zahamujemy swój rozwój. Może to być wynikiem negatywnych ocen na podstawie informacji zwrotnych. Samodoskonalenie przywództwa wymaga silnego charakteru oraz uwzględniania krytycznych ocen, odrzucając nieuzasadnione krytykanctwo¹¹.

¹⁰ Zob. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, wyd. cyt., s. 259.

¹¹ Por. *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Fundacja BFKK, Białystok, s.147, www.bfkk.pl.



Źródło: opracowanie własne na podstawie www.ckl.com.pl.

Rys. 2. Poziomy przywództwa

Konstatując, należy stwierdzić, że władza i autorytet jako źródła przywództwa wymagają odpowiedniego kształtowania relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi. Zachodzące pomiędzy nimi interakcje coraz częściej marginalizują aspekty formalnego przywództwa, a implikują potrzebę skupienia się na pozostałych, gdzie człowiek i jego zachowania w organizacji odgrywają dużo większą rolę jako podmiot w procesach zachodzących w organizacji.

Bibliografia

- Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
 Mrówka R. Przywództwo w organizacjach, Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2010.
 Stoner J. A. F., Wankel Ch., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
 Szczupaczyński J., Anatomia zarządzania organizacją, Międzynarodowa Szkoła Sp z o.o., Warszawa 1998.
www.ckl.com.pl.

SOURCES OF LEADERSHIP IN ORGANIZATIONS

Abstract

Leadership is not only a privilege granted formally to commanders, but also a duty and responsibility to their employees, which are expressed in the form of decisions. Absolute obedience, forcing others (connected with the abuse of power), should not play such a significant role in command. The modern leader should seek and create situations in which others desire to follow, not impose their formal leadership. For this to happen, however, one needs to understand what the sources of formal leadership are and realize that power is only a formal basis for the complex process of becoming a leader.

Key words – leadership, power, authority.

The understanding and perception of leadership has evolved with the development of many fields such as sociology, political science, social psychology, the science of organization and management, and many others. This was due to the incompleteness of the earlier attempts to describe and define leadership and permanent development as well as transformation in the environment. In addition, with the development of the environment, new challenges appeared before organizations and confronted their head staff¹.

The consideration of issues relating to an organization and its framework to manage people is directly related to the exercise of power by the executive. The legality of proper authority entitles, and obligates at the same time, people to fulfill the basic functions of management, which usually include: planning, organizing, leadership² and control.

With regard to the management of organizations, leadership is based primarily on someone's position in the hierarchy and is identified with the position of the service which reflects a hierarchy of power. This implies that the government is the direct source of leadership. M. Armstrong says that *power is the ability to bring one's own purposes or values on others*³. On the other hand, M. Weber argues that *power is every chance that, within a social relationship, will be driven through one's will, even against resistance and regardless of what concerns this opportunity*⁴.

¹ See. R. Mrówka, *Przywództwo w organizacjach*, Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2010, p. 16.

² A leadership is sometimes used in the same sense as the motivating.

³ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001, p. 147.

⁴ R. Mrówka, op. cit., p. 16.

Both of the above definitions of power point to a direct relationship with a leader's power to impose their own will on subordinates, which in turn requires a certain regulatory approval of the person holding power and a precise definition of the scope of its powers.

Given the nature of leadership, it can be concluded that the possession of formal authority, allows for the legal and organizational legitimacy of leadership and the ability to create conditions for its development. This kind of power is not the only one which is described in the literature. M. Weber defined the following three types of power⁵:

- traditional (based on tradition and custom),
- charismatic (resulting in wide circles of public admiration due to extraordinary abilities and leadership skills),
- legal (it is based on legal provisions).

Wider recognition of the typology of power was described J. A. F. Stoner and Ch. Wankel, who distinguished five types⁶:

- reward power (based on the fact that one person may reward the other for the execution and fulfillment of other requirements),
- enforcement power (is the possibility of punishment for non-compliance, it is the opposite of reward),
- law power (centers around the authority and the degree to which the subordinate considers that the person who has it is legally entitled to exert influence within certain limits, and the subordinate is obliged to submit),
- expert power (is the perception or belief that the holder is exercising a particular expertise or knowledge of the subject, that there is no one who has influence on them),
- reference power (based on the voluntary basis of the one who subjected themselves, wishing to be like that person or follow the one who wields it).

The typology shows that the government is a complex phenomenon based on the relations between the person exercising power and those bound to accept it. The acceptance of power by subordinates depends largely on their ability and voluntary submission to the authority held by the supervisor. In certain situations (especially extreme or dangerous ones), it is possible to highlight another aspect, namely – the need to comply with the person who has the power, as the person which is capable of making difficult decisions. In this case, the group somehow legitimizes itself by their superior authority as a decision-making center, which takes in their name decisions suitable for the entire group.

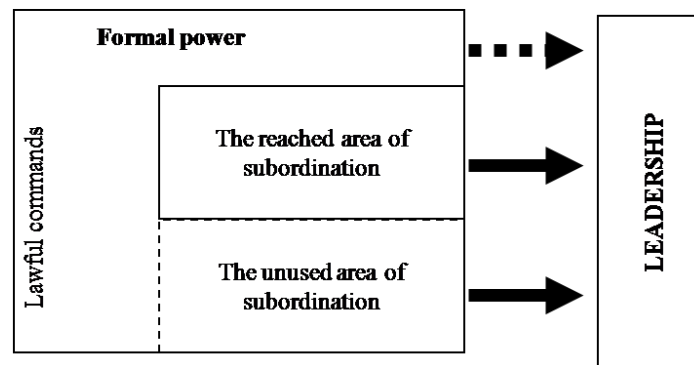
Such a broad definition of power also draws attention to the fact that the legal authority, which under the law is supplemented by other types, is based largely on interaction and human relationships. In fact, the leadership should be based on

⁵ Ibidem, p. 16.

⁶ Zob. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996, p. 259-260.

power, not only focusing on formal sources, but also applies to other types of power that are natural complements and depends on the situation and accepted style of leadership. Focusing only on purely formal power may not be sufficient for the education of a superior image as a leader.

In relation to the proper authority, leadership is therefore essentially a consequence, as a natural need to strengthen and support the formal powers held. It complements the relationship between superiors and subordinates. It is an important factor uniting two main areas of obedience to a superior's orders to subordinates (Figure 1).



Source: based on J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., p. 259.

Figure 1. Power as a source of the leadership

It follows that, despite having formal authority and the associated power to issue orders to subordinates, there is also an area that is not exactly sanctioned by formal authority. This refers to the sphere which is defined as the unused area of command. It is a gap that should be filled by the supervisor by influencing subordinates without the use of formal authority. The skillful use of their power and awareness of these two areas to ensure the compliance of the subordinates to the position of the leader in the group, and is a natural and unforced provision of leadership.

However, the mere awareness of having power does not mean that every manager is a leader. This calls for specific actions, which are implemented on a continuous basis; being thoughtful and appropriate to the situation, will allow a manager to become a leader and create a positive image of power. The positive face of power is best characterized by concern for group goals, assisting in formulating and achieving common targets. This is shown by influencing things for the benefit of other people. A successful head of a group encourages members to develop the strength and skills they need to achieve success, as people and as

members of the organization, which, in essence means to help them meet their needs at different stages of development⁷.

This approach to the problem can, in turn, be used to formulate a set of specific leadership behaviors that determine the effectiveness of the possessed strengthening of authority, and at the same time legitimizing leadership⁸:

- sensitivity to the source of power and caring for compliance activities with the expectations of subordinates,
- understanding of the basis of proper authority and the ability of an individual to apply methods to individual subordinates (individual approach),
- demonstrating confidence through constant self-improvement of expert proper authority,
- pursue personal career goals and focus around their authentic followers,
- avoid impulsive behavior and excessive displays of formal power,
- a skilful and balanced use of power as a factor necessary for the execution of tasks while at the same time satisfying their own leadership ambitions.

These things are inseparable from the concept of power and its associated rights related to authority, which is a form of formal and informal power, and depending on how the exercise of power may act as⁹:

- formal,
- expert,
- reference.

It is desirable that power was based on all categories of authority and command minions performed not only with the need to meet the formal requirements, but a natural urge and desire to comply with the supervisor and the informed acceptance of their authority. The entails a greater submission to authority requiring subordinates to execute the commands of a supervisor and recognize them as valid. This happens when a leader simultaneously satisfies the following conditions¹⁰:

- verbal communication skills (subordinates are able to comprehend and understand the command),
- compliance with the objectives of the organization,
- compliance with all subordinate personal interests,
- feasibility (consider the possibility of mental and physical health of the subordinate).

Summarizing the above considerations it can be concluded that conscious management activities should be developed to the level of formal authority ensuring the level of respect from a leader's subordinates, who will also be identified with the leadership.

⁷ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., p. 261.

⁸ Ibidem, p. 262.

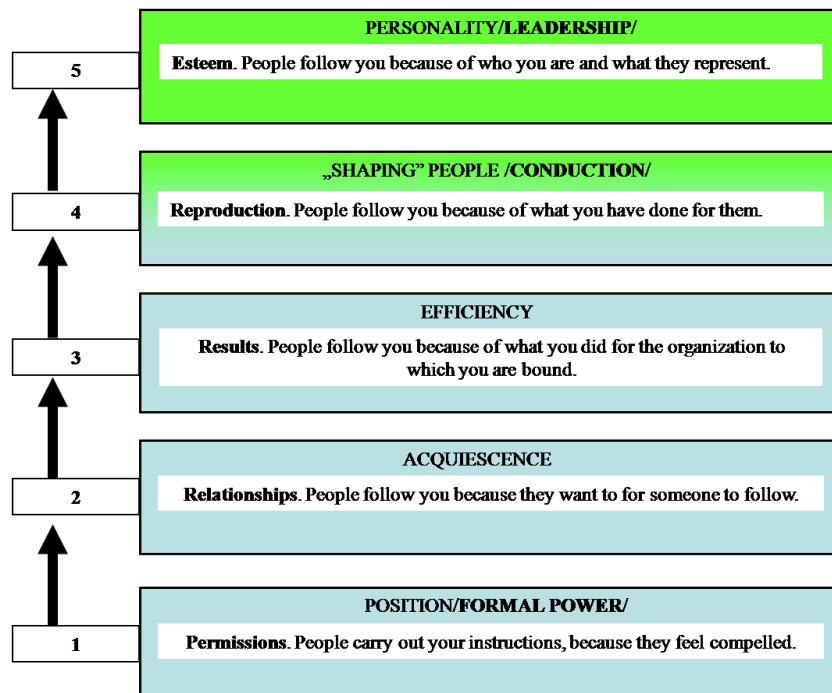
⁹ J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Menedżerów Sp. z o. o., Warszawa 1998, p. 11.

¹⁰ Zob. J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, op. cit., p. 259.

The first of the elements is presented in Figure 2, the power given along with the position and functions. It still does not entitle a statement that the person is acting as a leader. Subordinates obey the first formal power and the requirements to execute commands.

A purposeful activity manager should be directed not only to the performance of tasks and the achievement of organizational objectives, but must include both the interest in subordinates, as integral players in managerial work. This aims at avoiding their objectification in conjunction with an increase in confidence in the superior; as well as the sustainable development of the relationships between supervisors with subordinates.

The result of such proceedings is to minimize the importance of formal power in favor of the coordination of people, which naturally turns into leadership, as the highest and most effective way to lead a team.



Source: based on www.ckl.com.pl.

Figure 2. Levels of leadership

Without a doubt, a key aspect of this process is the acceptance by subordinates and the flow of information. One way to gain knowledge on the subject is to obtain feedback from subordinates or colleagues. However, this requires a selective and balanced analysis of the information which has not yet reached the point at which they hamper their development. This may be a result of negative evaluations based

on feedback. Self-improvement requires strong leadership and taking into account the nature of the criticisms, while rejecting unjustified criticism¹¹.

To sum up, it is clear that power and authority as a source of leadership requires the adequate development of relations between superiors and subordinates. Interactions that occur between them increasingly marginalize the formal aspects of leadership, and imply a need to focus on the other, where a person and their behavior in the organization play a much larger role as a subject in the processes of the organization.

Bibliography

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2001.
- Mrówka R., *Przywództwo w organizacjach*, Oficyna Wolters Kluwer Polska Sp. z o. o., Warszawa 2010.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1996.
- Szczupaczyński J., *Anatomia zarządzania organizacją*, Międzynarodowa Szkoła Sp. z o.o., Warszawa 1998.
- www.ckl.com.pl.

¹¹ *Przywództwo w zarządzaniu rozwojem lokalnym*, Fundacja BFKK, Białystok, p. 147, www.bfkk.pl.