

Łukasz Wawrzynek

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

SZEFOWIE PIONÓW A STRAŻNICY PIECZĘCI. ORGANIZACYJNE PRZEOBRAŻENIA ŹRÓDEŁ WŁADZY

Streszczenie: Niniejszy artykuł, oparty na studium przypadku, prezentuje sytuację zmiany organizacyjnej, w ramach której organizacja zbudowana jako struktura funkcjonalna przeobraża się w organizację opartą na procesach, a nowo powstałe interdyscyplinarne zespoły zostają ujęte w strukturę macierzową, łamiącą zasadę jednoosobowego kierownictwa. Głównym elementem prezentowanego przypadku jest mechanizm przekształcania się poszczególnych elementów władzy formalnej (prawomocnej), pochodzącej ze struktury organizacyjnej, we władzę nieformalną (charyzmatyczną), wynikającą z posiadanego zakresu wiedzy.

1. Wstęp

Działalność każdej organizacji związana jest z koniecznością zarówno ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków otoczenia, w jakich funkcjonuje, jak i z koniecznością zarządzania zasobami, które w połączeniu z system zarządzania organizacją stają się podstawą realizacji celów. Osiąganie celów organizacji, zarówno tych krótkookresowych, jak i globalnych, jest w sposób ścisły powiązane z władzą w organizacji, bez względu na jej rodzaj. Korzystanie z władzy może stać się zarówno źródłem konfliktów, jak i podstawą efektywności organizacji. Rozumienie sposobu wykorzystania odpowiedniego sposobu realizacji władzy, zwłaszcza w sytuacji zmiany organizacyjnej, podnosi szansę na odniesienie sukcesu przez organizację, zwłaszcza w rozumieniu wyższego niż obecny poziomu rozwoju organizacyjnego. Szczególnego znaczenia nabiera sposób sprawowania władzy oraz źródło władzy w momencie zmiany organizacyjnej, która związana jest nie tylko ze zmianami strukturalnymi w organizacji, ale żywo dotyka dotychczasowe źródła władzy w sposób mogący pozbawić je niektórych atrybutów władzy formalnej w odniesieniu do części dotychczasowego zakresu podwładnych. W organizacji, której budowa struktury odzwierciedla układ funkcjonalny, wyodrębnienie części osób, dotychczas podległych szefom funkcji, do nowego układu organizacyjnego narusza w sposób wyraźny obszar dotychczasowego wpływu władzy formalnej. Dodatkowo przypisanie owym pracownikom, włączonym do nowo powstałych zespołów, nie tylko nowych

obowiązków i odpowiedzialności, ale również konieczności samodzielnego działania w ramach powierzonych zadań, a co więcej, potrzeby konfrontacji zadań obecnych z zakresem zadań dotychczas realizowanych, burzy przejrzystość zależności podwładny – szef. Wszystkie te zmiany wzmocnione są przez wprowadzenie macierzowych zależności strukturalnych do nowo powstałych zespołów, a tym samym przez konieczność raportowania i odpowiadania przed dwoma, a nie jak dotychczas – przed jednym przełożonym. Złamanie zasady jednoosobowego kierownictwa oznacza dla dotychczasowych przełożonych konieczność poszukiwania nowych źródeł władzy, ale już nie tylko formalnej, lecz głównie tej nieformalnej, określanej mianem charyzmatycznej czy tradycyjnej.

2. Władza w organizacji

Wynikiem oddziaływania sprawnie używanej władzy w organizacji jest podnoszenie efektywności działań, które poddane są koordynacji przez przełożonych. Drugim, tym razem negatywnym elementem władzy, jest konflikt. Z formalnego punktu widzenia organizacja może być rozumiana jako system władzy i można ją jako taką postrzegać również w procesach zmian organizacyjnych. Władza pozostawiona bez żadnych obostrzeń zewnętrznych, posiadając narzędzia wpływu, będzie się w sposób naturalny umacniała. Zakres władzy jednej jednostki nad drugą ogranicza się do obszaru wpływu. R.A. Dahl [1957, s. 202] pisze, że A ma władzę nad B w takim zakresie, w jakim może spowodować, że B zrobi coś, czego by w przeciwnym razie nie zrobił. Zakres tej władzy może być wzmocniany w sposób naturalny przez osoby posiadające tę władzę lub osłabiany przez inne ośrodki władzy. Jednak, co pokazuje powyższa relacja, władza ma charakter relacyjny i tylko w takim układzie ma zastosowanie. Inaczej mówiąc, aby władza istniała, musi zachodzić relacja podwładny – kierownik, czyli władza nie może istnieć w izolacji, lecz musi być umiejscowiona pomiędzy podmiotami.

Władza musi posiadać swoje umocowanie, czyli inaczej mówiąc – źródło. Tak jak może być wiele rodzajów i typów władzy, tak samo istnieje wiele jej źródeł. Podstawowym rozróżnieniem władzy jest jej podział na władzę formalną (prawomocną) i na pozostałe (inne, nieformalne) rodzaje władzy. Klasyczny podział, jaki opisuje M. Weber [2002, s. 157 i dalsze], wskazuje, że władza prawomocna opiera się na dobrowolnej akceptacji prawa do stanowienia norm i wydawania poleceń. Dodatkowo M. Weber w ramach władzy prawomocnej wyróżnia **władzę charyzmatyczną**, opartą na przekonaniu o prawomocności ustanowionych przez nią norm oraz na pewności, że przywódca posiada nadzwyczajne, szczególne cechy, **władzę tradycyjną**, opartą na wierze w trwałość ustalonego porządku oraz jego prawomocności, oraz **władzę legalną**, pochodzącą z mianowania lub wyboru dokonanego na podstawie prawnie usankcjonowanych procedur oraz przekonania, iż osoby posiadające taką władzę mają prawo do wydawania poleceń na bazie tych norm. Również o akceptacji prawa w określaniu typu władzy prawomocnej mówią R.H. Hall

i P.S. Tolbert [2005, s. 88], wskazując na akceptację przez innych legalnego prawa danej osoby do stanowienia reguł i wydawania poleceń, rozumiejąc, że tym samym polecenia są przestrzegane, ponieważ „powinny być” przestrzegane. Dodatkowo od adresatów owych poleceń, w rozumieniu R.H. Halla i P.S. Tolbert, oczekuje się niepodjęcia osądu tychże poleceń i dobrowolnego podporządkowania. Z kolei J. French i B. Raven wyróżniają pięć typów, a co za tym idzie, źródeł władzy, dzieląc ją na władzę:

- **opartą na nagrodach**, w ramach której przyzwolenie na wykonywanie poleceń wynika z oczekiwania nagrody za spełnienie wymagań, a skala władzy jest mierzona zakresem możliwości nagradzania podwładnych, jakie posiada kierownik (dzierżący władzę);
- **opartą na karach lub przymusie**, w ramach której podwładny zachowuje się zgodnie z wymaganiami przełożonego w celu uniknięcia kary polegającej na przykład na zagrożeniu zwolnieniem z pracy, zatrzymaniem awansu, a nawet zdegradowaniem, na obniżeniu wynagrodzenia, co w efekcie pozwala przełożonemu na utrzymywanie za pomocą kar minimalnego, zdefiniowanego w ramach wymagań, poziomu efektywności pracowników;
- **opartą na przepisach**, gdzie źródłem władzy jest wewnętrzne przekonanie podwładnego, że osoba stojąca wyżej w hierarchii organizacyjnej ma prawo wydawać mu polecenia, a polecenia te należy wykonywać nawet bez nadziei na nagrodę czy obawy przed karą;
- **opartą na wiedzy i informacji** (*expert power*), u podstaw której stoi założenie, że każdy, kto ma wiedzę lub informację istotną w określonej pracy, zyskuje przewagę nad tym, który tej wiedzy lub informacji nie posiada;
- **referencyjną, czyli opartą na identyfikacji**, zbieżną z Weberowskim typem władzy charyzmatycznej, wynikającej z przeświadczenia podwładnych o niezwykłej sile charakteru czy intelektu osoby taki typ władzy posiadający; podporządkowanie wynika tu z zaufania, podziwu czy miłości, co inaczej można by nazwać autorytetem.

3. Wyzwania i kierunki zmian

W momencie zmian w organizacji wyzwają się w uczestnikach zmiany mechanizmy obronne, które nie tylko nie wpływają korzystnie na proces zmian, lecz przyczyniają się do spowolniania procesu, a nawet do niepowodzenia w jego realizacji. Jednak zmiana jest elementem, który w sposób nierozzerwalny łączy się z rozwojem, a nawet z trwaniem organizacji. Dzisiejsze organizacje, działające w środowisku szybko zmieniających się warunków otoczenia, na wielu etapach muszą być gotowe na zmiany. Koncepcja rozwoju organizacji L.E. Greinera mówi, że w organizacji zachodzą zmiany rewolucyjne w momencie przechodzenia na wyższy poziom rozwoju, jednak proces zmian ewolucyjnych jest niemal stały. Przedsiębiorstwa chcące konkurować na rynku muszą być nastawione na zmieniające się wymagania klienta,

na poziomie jakości usług i produktów oraz na poziomie wewnętrznego rozwoju samej organizacji, które to wymagania prowadzą do coraz wyższego poziomu efektywności jej działania. Zmiany wewnętrzne muszą dążyć do doskonalenia systemów zarządzania również poprzez zmiany w strukturze organizacyjnej, zmiany w stosowaniu koncepcji i narzędzi zarządzania adekwatnych również do potrzeb klienta oraz wymogów otoczenia. Dzisiejsze organizacje, zwane przez wielu organizacjami uczącymi się, powinny posiadać pracowników stale podnoszących własne umiejętności i poziom wiedzy, zwłaszcza że działając w społeczeństwie informacyjnym, muszą rozumieć, że kapitał staje się mniej uchwytny, a jego ciężar przesuwa się w kierunku umysłów pracowników, tam gdzie wiedza staje się podstawą funkcjonowania przedsiębiorstw, a znaczenia nabiera wartość zasobów ludzkich.

Często podstawowe zasady klasycznego zarządzania przestają być najważniejsze, a jak postuluje B. Wawrzyniak [1999, s. 177], funkcjonujący od kilkudziesięciu lat paradygmat zarządzania coraz częściej się nie sprawdza. W rozwoju organizacji współczesnej coraz ważniejsze stają się wymagania, jakie stawiane są przedsiębiorstwom działającym w warunkach zmiennego rynku, związane ze stosowaniem nowoczesnych koncepcji zarządzania, które są rezultatem rozwoju i propozycjami adaptacji przedsiębiorstwa do szybko zmieniających się warunków. Wśród wielu możliwości, jakie dają dzisiejsze koncepcje zarządzania, organizacje powinny między innymi korzystać z działań na rzecz przeistaczania się w kierunku organizacji uczącej się, czyli inwestowania w zasoby ludzkie w celu internalizacji wiedzy wewnętrznej, w sposób ciągle dopasowywać strukturę, kulturę organizacyjną, strategię i działania operacyjne do zmian występujących w otoczeniu. P. Senge twierdzi, że organizacjami, które zwyciężą na współczesnym rynku, będą te, które w umiejętny sposób wykorzystają ludzkie zaangażowanie i możliwości uczenia na wszystkich szczeblach: jednostki, zespołu oraz organizacji [Senge 2002, s. 23].

Kolejnym kierunkiem działań jest dążenie przez organizację do wyższego poziomu rozwoju organizacji uczącej się, a mianowicie do stosowania podstaw koncepcji organizacji inteligentnej, która podkreśla znaczenie kapitału intelektualnego. Inteligencja jest wyższym poziomem rozwoju niż uczenie się i doskonalenie tych umiejętności powinno kierować organizację na tory zarządzania wiedzą, związane nie tylko z uczeniem się, ale również z umiejętnościami odrzucania informacji nieprzydatnych czy też nieprawdziwych oraz poszukiwania nowych, być może kluczowych dla obecnego, a bardziej – przyszłego stanu rozwoju organizacji. Umiejętność zarządzania wiedzą jako podstawa twórczego działania umożliwi organizacji przeniesienie się na wyższy poziom funkcjonowania. Może być narzędziem do generowania bogactwa, opartym na swoich aktywach intelektualnych oraz aktywach organizacyjnych. Celem zarządzania wiedzą jest wzrost efektywności i czynienie wiedzy produktywną. Wiedza jest w umysłach pracowników, a definiuje się ją jako kapitał intelektualny przedsiębiorstwa. Wdrażanie pewnych zasad zarządzania wiedzą może zatem przyczynić się do podnoszenia wartości organizacji, być może nie wprost w wymiarze finansowym czy bilansowym, jednak w zgodzie z głównym celem funkcjonowania organizacji, jakim jest podnoszenie jej wartości.

4. Macierzowe struktury organizacji

Władza w organizacji, zwłaszcza ta formalna, znajduje odniesienie do struktury, w ramach której organizacja działa. Potrzeba konkurencyjności organizacji wyznaczana jest również poprzez zdolność do szybkich zmian i do tworzenia wartości dodanej w szybko zmieniających się warunkach. Aby to osiągnąć, organizacja powinna być zdolna do szybkich inwestycji i dezinvestycji, nie być zbyt zintegrowana, by móc się łatwo przekształcić, posiadać niskie koszty stałe, mieć możliwość patrzenia na organizację przez pryzmat realizowanych tam projektów zależności macierzowych. Dodatkowo powinna poszukiwać współdziałania, a nie konkurencji, zawiązując liczne umowy z dostawcami i nabywcami oraz aliansy z konkurentami w celu budowy pełnej oferty bez własnych zasobów, jednocześnie posiadając rozbudowane zasoby intelektualne, inwestując w pracowników oraz badania i rozwój – tworzące wiedzę unikatową w branży, której wykorzystanie przez pracowników jest zarówno efektywne, jak i skuteczne.

Chcąc posiadać te cechy, organizacja może starać się ewoluować w kierunku zależności macierzowych, dających możliwość zmiany raz ukształtowanych zespołów i zmiany zadań stawianych uczestnikom organizacji. Jak definiują strukturę macierzową T. Sy i L.S. D'Annunzio [Matt 2007, s. 178], jest to siatka, która umożliwia organizacji rozwiązywanie wielowymiarowych problemów biznesowych z użyciem różnych struktur dowodzenia. Macierzowość struktury uwalnia podział funkcji zarządzania, który staje się równy dla czynności i obiektów. Z jednej strony zasada rodzaju czynności warunkuje podział funkcjonalny w strukturze, z drugiej kryterium obiektu wpływa na powstawanie jednostek organizacyjnych niezależnych od funkcji.

Ważnym elementem układu macierzowego jest współistnienie systemu zależności hierarchiczno-rozkazodawczych, jak i wydawania poleceń. Umożliwia to jednak łatwe zaobserwowanie i wyodrębnienie działalności stałej (funkcyjnej) przedsiębiorstwa oraz działalności związanej z realizacją procesu, wymagającą połączenia stałej struktury funkcjonalnej (wraz ze specjalistami wynikającymi z przynależności do funkcji) i struktury zadaniowej, powołanej do obsługi odcinka procesu (jego wyodrębnionej części). Istnieje tu sytuacja, w której jedna osoba może mieć jednocześnie dwóch bezpośrednich przełożonych: szefa komórki funkcjonalnej (hierarchicznego przełożonego) i szefa obszaru procesu (przedmiotowego przełożonego). Wyzwaniem staje się utrzymanie równowagi między dwoma rodzajami podziału pracy (funkcyjnym i projektowym) w postaci zakresów zadań, budżetów i celów uwzględnianych w ocenie pracownika. Struktura macierzowa ułatwia organizacji szybkie dostosowywanie się do zmian, a zatem jej stosowanie.

5. Kontekst analizowanej organizacji

Zagadnienie zmiany struktury oraz problemy wynikające ze zmiany źródła władzy ukażemy na przykładzie przedsiębiorstwa produkcyjnego z Dolnego Śląska. Jest to jednostka biznesowa światowej korporacji, a zajmuje się produkcją komponentów

do wyrobów głównych, montowanych w innych oddziałach firmy. Przypadek opiera się na obserwacji (uczestniczącej) procesu zmiany w analizowanym przedsiębiorstwie w ciągu kilku miesięcy. Badanie związane jest z realizacją procesu zmiany, będącego konsekwencją systemu korporacyjnego, do którego organizacja się dopasowuje. Obecnie zatrudnionych jest w przedsiębiorstwie kilkaset osób bezpośrednio związanych z procesem produkcji, jednak w związku z ze zmniejszającą się wielkością produkcji pierwszy raz od kilku lat firma będzie zmniejszała zatrudnienie. Dodatkowo organizacja zmienia układ podziału pracy z typowego, opartego na gniazdach wytwórczych, w kierunku budowania autonomicznych zespołów zadaniowych w całości mających obsługiwać proces produkcyjny na podległym obszarze, wyodrębnionym zarówno produktowo, jaki i terytorialnie.

Główne działania organizacji mają obecnie być rozpatrywane przez pryzmat procesu, a nie jak dotychczas – przez pionów realizujące dedykowane im zadania. Zespoły zadaniowe składają się z przedstawicieli głównych funkcji organizacji (produkcja, inżynieria produkcji, niezbędne funkcje kontroli jakości procesu, w tym funkcje związane z wewnętrznym systemem odbiorów i wsparcia jakości procesu oraz planowanie), bezpośrednio związanych z procesem wytwórczym. W zależności od wielkości podległego obszaru i liczby pracowników produkcyjnych zespoły składać się mogą z minimalnej liczby osób, tak by każda funkcja niezbędna w obszarze produkcji była reprezentowana w zespole, w sposób całkowicie dedykowany lub też na zasadzie współuczestniczenia w więcej niż jednym zespole w zakresie kompetencji związanych z funkcją. Głównym zadaniem zespołów jest wspieranie procesu w zakresie kompetencji ich członków w codziennej, bieżącej pracy w celu podnoszenia efektywności produkcji oraz realizacji zadań wskazywanych przez organizację w odniesieniu do poziomu zamówień. W związku z dedykowanymi produktami wielkość produkcji jest realizowana wyłącznie w zakresie zamówień bez utrzymywania zapasów. Wsparcie zespołów w obszarach wychodzących poza ich zakres kompetencji należy nadal do przedstawicieli pionów (funkcji), którzy realizują w dalszym ciągu standardowe działania sprzedażowe związane z ofertowaniem bądź działania rozwojowe związane z badaniami nad produktami i możliwością ich doskonalenia. Zespoły zadaniowe nie zostały całkowicie odcięte od wsparcia, a przynależność do pionu poszczególnych jej członków daje możliwość łatwej komunikacji w każdej niemal sytuacji. Główną zmianą strukturalną wynikającą z powstania zespołów zadaniowych zarządzających wybranym obszarem procesu było nie tylko przemieszczenie się zespołu blisko produkcji (bezpośrednio na warsztat), ale również zastosowanie struktury zależności kierowania w układzie macierzowym w odniesieniu do przełożonych z dotychczasowych pionów oraz w odniesieniu do nowych przełożonych zespołów zadaniowych, których funkcję przyjęli kierownicy produkcji odpowiedzialni za większe obszary produkcyjne (warsztaty).

6. Źródła władzy nowej organizacji

Wsparcie we wprowadzaniu zmian w analizowanej organizacji dało możliwość przyjrzenia się wielu aspektom, które w sposób bardzo nieświadomy i nieformalny stawały się przejawem zmian źródeł władzy. Zaobserwowane zjawisko związane jest w pewnym sensie z potrzebą formalizacji nowej organizacji i stosowaniem narzędzi mających do tego doprowadzić. W ramach zmian organizacyjnych zostało zaobserwowanych wiele zachowań i działań, mających na celu zarówno blokowanie zmiany źródeł władzy, jak i zachowania odwrotne, wspomagające przeniesienie środka ciężkości władzy z formalnej, która zaczynała tracić na znaczeniu, na nieformalną, wynikającą z zupełnie innych źródeł. Takiego typu działania mogą obrazować przykłady dwóch skrajnych rodzajów zachowań. Pierwszym z nich jest przykład zachowania osób z pionu (nazwijmy go X) ściśle związanego z obszarem produkcji, ale nie mającego swojego bezpośredniego przełożenia na proces z punktu widzenia realizacji zadań. Funkcja ta ma raczej charakter zarządczy i jedynie pomocniczy, jednak w związku z dotychczasową pozycją w strukturze organizacyjnej oraz silną pozycją dyrektora pionu, wywiera duży wpływ na zachowania podległych jednostek. Przykład ten ilustruje bardzo silny wpływ władzy formalnej, a dodatkowo szeroki zakres działań mających na celu stałe poszerzanie zakresu wpływów w organizacji. Pion X, którego rola w procesie jest bardziej usługowa niż wykonawcza, do nowo powstałych zespołów „oddelegował” mniejszą liczbę osób niż powołano zespołów. Takie działanie zostało poparte argumentem braku zadań w zespole dla osoby na cały etat. Z obserwacji jednak wynika, że osoby, które w zespołach są przedstawicielami tych funkcji, i uczestniczą w pracach więcej niż jednego zespołu, są najbardziej obciążone pracą i wyraźnie widać ich zniechęcenie do nowej organizacji. Dodatkowo jednak osoby te, w odniesieniu do pozostałych, mają największą ilość prac związanych bezpośrednio z działaniami pionu, a czas na realizację prac na rzecz zespołów jest minimalizowany. W związku z silną władzą formalną dyrektora pionu X oraz jego mocną pozycją w organizacji zdolność zmiany tego układu poprzez innych członków kadry zarządzającej jest niewielka. Dodatkowo potwierdzeniem obawy przez utratą władzy formalnej jest zarówno częste negowanie założeń nowej organizacji, jak i nagminne, bezpodstawne zakładanie niemożności działania według nowego modelu. Kolejnym, i chyba najbardziej z punktu badawczego interesującym przejawem obawy o zmianę zakresu władzy, jest niechęć w uczestnictwie w pracach nad modelowaniem nowej organizacji, i to nie tylko przez dyrektora pionu X, ale również przez kierowników tego pionu, którzy wydają się powtarzać zachowania dyrekcyj na niższych poziomach organizacji. Dodatkowe głośne wyrażanie niezadowolenia z utraty władzy formalnej poprzez podporządkowanie pracowników wydelegowanych do zespołów roboczych pionu również innemu typu kierownikom w układzie macierzowym, ściśle związanym z procesem, potwierdza brak chęci czy może świadomości zmiany sposobu oddziaływania na swoich dotychczasowych

podwładnych. Kierunek tego oddziaływania narzuca się w sposób naturalny, a związany jest z możliwościami mentorskimi w zakresie eksperckiej wiedzy wynikającej z kierowania pracami pionu.

Drugim skrajnym przykładem jest zachowanie dyrektora pionu związanego ściśle z doskonaleniem procesu (nazwijmy go pionem Y). Dyrektor pionu Y działa na rzecz zmiany władzy z czysto formalnej na rzecz władzy wynikającej z wiedzy, rozumiejąc, że jako pełniący funkcję może stać się osobą pomocną w rozwiązywaniu problemów, z którymi autonomiczne zespoły zadaniowe, funkcjonujące w nowym modelu, mające za zadanie podnoszenie efektywności własnych obszarów produkcji, będą się spotykać. Pion Y szybko przeorganizował się w taki sposób, by nie tylko dedykować osoby do zespołów zadaniowych i przekazywać im jak największy zakres kompetencji związany z ich obszarem, ale również zmieniać źródło władzy z formalnej na wynikającą z wiedzy w zadaniach realizowanych dotychczas. Pion Y działa na zasadzie przekazania wielu kompetencji szefa pionu poszczególnym kierownikom pionu, a szef stara się tylko merytorycznie wspierać działania realizowane na szczeblu kierowniczym. Działania związane z władzą wynikającą z wiedzy potwierdzają się również w podejściu do tworzenia nowej organizacji. Zarówno dyrektor pionu Y, jak i kierownicy mocno włączają się w działania na rzecz nowej organizacji, biorąc nie tylko udział w spotkaniach roboczych, ale również przejmując inicjatywę w zakresie chęci wypracowywania nowych sposobów funkcjonowania przedsiębiorstwa.

7. W miejsce podsumowania

Strażnik Pieczęci to metafora ważnej postaci w przedsiębiorstwie. Po przekształceniach organizacyjnych traci ona swoje formalne wpływy, jednak jej niezachwiana mimo tej utraty pozycja wynika z doświadczenia, rozliczonych kontaktów (np. handlowych), z wiedzy eksperckiej czy innej unikatowej umiejętności czy wiedzy, która nie jest ani szybko zbywalna, ani obojętna dla organizacji, a wprost przeciwnie może stać się jednym z bastionów jej przewagi konkurencyjnej. Dyrektorzy pionów, kierownicy, a często i inni aktorzy na scenie organizacji, szczególnie w czasie zmian w kierunku organizacji procesowej i zmian strukturalnych w kierunku bardziej elastycznych form działania, mogą zdobywać inne rodzaje władzy niż wynikająca z ich miejsca w strukturze. Przykładem takiego działania jest pion Y w analizowanym przedsiębiorstwie, gdzie dyrektor, ale również i kierownicy swoim przykładem wskazują nie tylko na możliwości posiadania władzy wynikającej z wiedzy w obszarze własnych umiejętności (działania pionu), ale wskazują również, że poprzez rozumienie nowego ładu organizacyjnego zwiększa się poziom wiedzy o organizacji i przez to władza wynikająca z wiedzy może się rozprzestrzeniać poza obszar pionu.

Literatura

- Dahl R.A., *The concept of power*, „Behavioral Science” 1957, July.
- Hall R.H., Tolbert P.S., *Organizations, Structures, Processes, and Outcomes*, Pearson, Prentice Hall, Upper Saddle River (NJ) 2005.
- Matt D.T., *Reducing the structural complexity of growing organizational systems by means of axiomatic designed networks of core competence cells*, „Journal of Manufacturing Systems” 2007, no. 26.
- Senge P., *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- Wawrzyniak B., *Odnawianie przedsiębiorstwa*, Poltext, Warszawa 1999.
- Weber M., *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

THE HEADS OF DIVISIONS AND THE SEAL GUARDIANS. ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS OF POWER SOURCES

Summary: The article, based on a case study, presents the situation of organizational change in which the organization built in accordance with the functional structure transforms into the organization based on processes and the newly created interdisciplinary teams are included into the matrix structure which breaks the principle of single management. The main element of the presented case is the mechanism of the transformation of individual elements of formal (legal) authority derived from the organizational structure into the informal (charismatic) authority resulting from the extent of achieved knowledge.