

Janusz Marek Lichtarski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: janusz.lichtarski@ue.wroc.pl

**WIELOŚĆ I ZMIENNOŚĆ WŁADZY
A STOSOWANY STYL KIEROWANIA –
W POSZUKIWANIU WSPÓLZALEŻNOŚCI**

**MULTIPLE AND TRANSITIVE POWER
VS. USED STYLE OF MANAGEMENT –
IN SEARCH OF CORRELATIONS**

DOI: 10.15611/pn.2017.463.26

Streszczenie: Rozwój podejścia projektowego spowodował upowszechnienie się różnego rodzaju struktur projektowych, w których miejsce hierarchii jako mechanizmu koordynacji działań zajmuje heterarchia. Celem artykułu jest poszukiwanie związków pomiędzy intensywnością wielości i zmienności władzy a stylem kierowania. W badaniach ankietowych przeprowadzonych wśród menedżerów liniowych, kierowników projektów i wykonawców ($n=370$) częściowo zidentyfikowano zależności pomiędzy zmiennością władzy a stosowanym stylem kierowania (wyłącznie w grupie kierowników, $n=224$). Uzyskane wyniki nie dają jednoznacznych podstaw do potwierdzenia hipotezy badawczej dotyczącej związku pomiędzy intensywnością heterarchii a stosowanym stylem kierowania.

Słowa kluczowe: organizacja projektowa, heterarchia, wielowładztwo, przechodniość władzy, styl kierowania.

Summary: The development of the project management causes the dissemination of various types of project structures in which heterarchy replaces traditional hierarchy as a mechanism of coordination of activities. The goal of the paper is to search for correlations between the intensity of heterarchy and leadership style. In the study conducted in a group of line managers, project managers and team members ($n=370$) weak relationships between the transitivity of power, and used leadership style were identified (only in the group of managers, $n=224$). The results give no evidence to confirm the research hypothesis concerning relationship between the intensity of heterarchy and style of management.

Keywords: project-based organization, heterarchy, multiple power, transitive power, leadership style.

1. Wprowadzenie

Skuteczna realizacja projektów, pojmowanych jako niepowtarzalne, tymczasowe i względnie autonomiczne przedsięwzięcia, wymaga dokonania zmian w organizacji i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Organizacje zorientowane projektowo zbudowane są więc według innych zasad niż tradycyjne organizacje hierarchiczne. Struktury tych organizacji charakteryzuje m.in. nietrwałość i wielokierunkowość więzi organizacyjnych, poziomy i tymczasowy charakter podstawowych jednostek organizacyjnych, niski stopień standaryzacji i formalizacji działań, a także, będący efektem wymienionych cech, wysoki poziom zdolności adaptacyjnych organizacji. Tradycyjna hierarchia organizacyjna zostaje zastąpiona przez heterarchię, czyli wielość i przechodność władzy w organizacji. W organizacjach zorientowanych projektowo władza z założenia ma charakter tymczasowy, uprawnienia decyzyjne przypisane są do kierowników jedynie na czas trwania projektów. Dodatkowo władza jest rozproszona pomiędzy menedżerów liniowych i kierowników projektów, świadomie łamane są więc klasyczne zasady budowy struktur organizacyjnych, np. zasada jednoosobowego kierownictwa czy jednolitości kierowania. Tak zbudowane organizacje, aby sprawnie funkcjonowały i w pełni wykorzystywały zalety elastycznych struktur organizacyjnych, wymagają innego sposobu zarządzania, w tym stosowania innego stylu kierowania.

Problem badawczy podejmowany w niniejszym opracowaniu sformułować można w postaci następującego pytania: Czy istnieje związek pomiędzy natężeniem wielości i zmienności władzy (heterarchii), wynikającej ze stosowania podejścia projektowego, a stosowanym w organizacji stylem kierowania? Celem opracowania jest więc identyfikacja związków pomiędzy heterarchią wynikającą z realizacji projektów (*project-based heterarchy*) a stosowanym w organizacji stylem kierowania.

Analiza literatury wskazuje, że w badaniach empirycznych styl kierowania częściej traktowany jest jako zmienna niezależna, wpływająca m.in. na motywację pracowników, kreatywność i wydajność zespołów, kulturę organizacyjną, zarządzanie wiedzą czy zarządzanie zmianą organizacyjną, niż zmienna zależna. Innymi słowy, częściej poszukuje się następstw stosowania określonego stylu kierowania, niż czynników go kształtujących, a wśród analizowanych determinant stylu kierowania dominują głównie czynniki związane z cechami menedżera (wiek, płeć, cechy osobowości, narodowość itd.). Można spotkać jednak badania, w których uwzględnia się zmienne związane z organizacją, w tym strukturę organizacyjną, najczęściej sprowadzaną do wymiaru konfiguracji (hierarchii): spiętrzenia i rozpiętości kierowania, zajmowanego szczebla itd., a także centralizacji jako wymiaru najbliższego stylowi kierowania (przewodzenia). Mimo sprzeczności w uzyskiwanych wynikach badań w tym obszarze, szerzej scharakteryzowanych przez Oshagbema [2008], w literaturze (zob. np. [Greiner 1994; Robbins 1990; Stoner, Wankel 1986; Fołtyn 2007; Griffin 2000; Hall 1999; Hage 1980]) odnaleźć można podstawy do sformułowania następującej hipotezy badawczej: *Więszemu natężeniu wielości i zmienności władzy w organizacji, wynikającej z realizacji projektów, towarzyszy bardziej demokratyczny styl kierowania.*

Warto podkreślić, że uwaga autora skupiona została na identyfikacji związków, a więc współwystępowania pomiędzy zmiennymi, a nie na poszukiwaniu przyczynowości (*causality*). W celu weryfikacji hipotezy badawczej przeprowadzono badania ankietowe wśród menedżerów liniowych i menedżerów projektów ($n=370$), reprezentujących organizacje o różnym poziomie nasilenia i zaawansowania podejścia projektowego oraz o różnym poziomie natężenia zjawiska wielości i przechodności władzy¹.

2. Wielość i zmienność władzy jako nieodłączny element organizacji projektów – przegląd literatury

Tradycyjne struktury organizacyjne, określane w literaturze jako hierarchiczne [Leavitt 2005], mechanistyczne [Burns, Stalker 1961] czy biurokratyczne [Hopej 2004], cechowała trwałość jednostek organizacyjnych, niezmienny i wąski podział pracy (specjalizacja), przejrzysty układ nadrzędności i podrzędności składników, jednoosobowe kierownictwo, stałe rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych najczęściej skupionych na wyższych szczeblach zarządzania (centralizacja), a także liczne zakodowane w dokumentacji organizacyjnej (formalizacja), jak i niepisane (standaryzacja) wzorce i zasady postępowania. Już reprezentanci podejścia sytuacyjnego zauważyli, że tego rodzaju formy organizacyjne dobrze sprawdzają się w stabilnym i przewidywalnym otoczeniu, natomiast utrudniają szybkie działanie w burzliwym otoczeniu, adaptację i realizację nietypowych przedsięwzięć [Lawrence, Lorsch 1967; Burns, Stalker 1961].

Organizacje zorientowane na realizację przedsięwzięć o charakterze projektowym i podporządkowujące system zarządzania prowadzeniu tych przedsięwzięć budowane są na odmiennych założeniach (bliższych modelowi organicznemu) i są określane w literaturze mianem organizacji projektowych lub organizacji opartych na projektach (*project-based organizations; project-based companies; project-based businesses*). Jednym z kluczowych wyróżników organizacji projektowej jest odmienna od tradycyjnej struktura organizacyjna, mogąca przybierać różne postacie struktur projektowych, m.in.: struktury funkcjonalnej z zespołami projektowymi, struktury macierzowej (macierz projektowa) lub tzw. czystej struktury projektowej [Kerzner 2009; Robbins 1990; Pawlak 2006; Lock 2009; Trocki 2014].

Ogólnie wszystkie struktury projektowe wpisują się w grupę rozwiązań zbliżonych do modelu organicznego Burnsa i Stalkera [Bielski 2002; Hopej 2004]. W każdym przypadku, bez względu na rodzaj struktury projektowej, powoływanie tymczasowych

¹ Zakres badań był znacznie szerszy, poszukiwano m.in. związków pomiędzy heterarchią a konfliktami organizacyjnymi, kreatywnością zespołów, poczuciem niepewności wśród pracowników, poziomem zaufania, wydajnością zespołu itd. Z uwagi na cel niniejszego opracowania i jego ograniczone ramy objętościowe zaprezentowane zostały fragmenty wyników przeprowadzonych badań dotyczące stylu kierowania.

zespołów (jednostek organizacyjnych o charakterze przekrojowym, różnej lokalizacji, interdyscyplinarnych itd.) do realizacji konkretnych przedsięwzięć lub zadań w mniejszym bądź większym stopniu zaburza dotychczasowy ład organizacyjny oraz powoduje zmianę podstawowych zasad i mechanizmów koordynacji działań. Jednym z wyróżników szeroko rozumianych struktur projektowych, obok nietrwałości więzi organizacyjnych, poziomego charakteru zespołów projektowych czy niskiego stopnia standaryzacji działań, jest heterarchia.

Heterarchia definiowana jest jako wielość i zmienność ośrodków władzy [Hedlund 1986; Sikorski 2001], oznacza występowanie wielu jednoczesnych ośrodków decyzyjnych, rozproszenie i nietrwałość władzy w organizacji. To wielość rządów i równowaga władzy, wyraźnie odmienna od silnej, pojedynczej i trwałej władzy hierarchicznej [Fairtlough 2007]. Heterarchię jako mechanizm koordynacji działań ulokować możemy między hierarchią a siecią [Stephenson 2009], a patrząc z perspektywy teorii kosztów transakcyjnych, między hierarchią a rynkiem [Williamson 1998; Powell 1990]. Różnice pomiędzy organizacjami hierarchicznymi i heterarchicznymi przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Organizacje hierarchiczne i heterarchiczne

Wymiar	Organizacja hierarchiczna	Organizacja heterarchiczna
Forma organizacji	Trwała hierarchia	Tymczasowe zespoły
Uprawnienia decyzyjne	Scentralizowane	Zdecentralizowane
Odpowiedzialność	Stała, góra – dół	Zmienna, rozproszona
Relacje (typ więzi)	Pionowe, jednokierunkowe	Poziome, wzajemne
Podział pracy i role	Stabilny, wyspecjalizowane	Dynamiczny, nieookreślone
Granice	Jasno określone, nieprzenikalne	Niewyraźne, przenikalne
Praca	Standaryzowana, oparta na regulach	Improwizowana, oparta na uczestnictwie
Skład zespołów	Homogeniczny	Heterogeniczny
Kryteria wydajności	Ustalone, pojedyncze	Wylaniające się, zróżnicowane
Hasła wiodące	Stabilność, inercja	Szybkość, adaptacyjność

Źródło: [Kellogg, Orlikowski, Yates 2006].

W strukturach projektowych heterarchia jest wynikiem jednoczesnego powoływania wielu tymczasowych menedżerów projektów, usytuowanych w różnych miejscach i na różnych poziomach organizacji. Kompetencje menedżerów projektów częściowo krzyżują się z kompetencjami menedżerów liniowych, a także dysponują oni i korzystają ze wspólnych zasobów (ludzkich, materialnych itd.). W takich warunkach przestrzeganie porządku hierarchicznego, jednoosobowego kierownictwa, określenie wyraźnych granic pomiędzy komórkami organizacyjnymi i jasnego podziału kompetencji nie jest możliwe i mogłoby być również bezzasadne. W niektórych przypadkach tradycyjny ład organizacyjny nie sprzyjałby skuteczności projektów, dlatego ów „chaos projektowy” nie zawsze postrzegać należy jako zjawisko negatywne, które należy

eliminować i zapobiegać jego występowaniu. Wręcz przeciwnie, są to warunki, które mogą sprzyjać realizacji niestandardowych, innowacyjnych i niepewnych przedsięwzięć, oczywiście przy spełnieniu pewnych dodatkowych warunków, np. w postaci wysoko wykwalifikowanej kadry, otwartej kultury organizacyjnej, sprawnego systemu komunikacji i wymiany wiedzy czy odpowiedniego systemu motywacyjnego.

3. Wybrane aspekty stylu kierowania – istota, typologie, skuteczność

Styl kierowania jest traktowany jako jeden z najważniejszych składników organizacji, powiązanych dwukierunkowymi relacjami z pozostałymi elementami, m.in. strategią organizacji, strukturą organizacyjną czy podzielanymi wartościami [Peters, Waterman 1982]. Mimo pewnych różnic w definiowaniu pojęcia stylu kierowania ogólnie można przyjąć, że jest to podejście i zachowania przełożonego względem podwładnych (zob. np. [Robbins, DeCenzo 2002; Stoner, Wankel 1986; Griffin 2000]).

Styl kierowania może być analizowany na dwóch poziomach: 1) organizacji jako całości – jako uogólniony i uśredniony (niepowiązany z cechami pojedynczych osób), charakterystyczny dla danej organizacji, i sposób kształtowania relacji pomiędzy przełożonymi i podwładnymi, powiązany z jej specyfiką, kulturą organizacyjną, kwalifikacjami personelu itd. (to podejście przyjęto w niniejszych badaniach), 2) pojedynczego kierownika, wiązany często z uwarunkowaniami osobowościowymi i kwalifikacjami danego kierownika. Zgodnie z drugim poziomem w niektórych ujęciach podkreśla się m.in., że jest to całokształt względnie trwałych i celowych sposobów oddziaływania kierownika na podległych pracowników, w celu skłonienia ich do wykonywania zadań organizacyjnych lub sposób sprawowania władzy kierowniczej, czyli utrwalony w praktyce zestaw metod kierowania ludźmi, pozostający w ścisłym związku z cechami osobowości kierującego [Mroziewski 2005]. Ujęcie to akcentuje powiązanie stylu kierowania z cechami osobowości kierownika i sugeruje względną stałość stosowanego stylu kierowania, pozostając w opozycji do koncepcji przywództwa sytuacyjnego lub przywództwa w czasach burzliwych (zob. np. [Blanchard i in. 1989; Mrówka 2010]).

W dorobku teoretycznym nauk o zarządzaniu istnieje wiele klasyfikacji i charakterystyk stylów kierowania. Obok klasycznego podziału na styl autokratyczny i demokratyczny, zapoczątkowanego przez R. White'a i R. Lippita, czy siatki kierowniczej R. Blake'a i J. Mouton, spotkać można między innymi koncepcje R. Likerta, H. Koontza i C. O'Donnella, M. Maccoby'ego, W.J. Reddina, Z. Freuda czy D. Golemana. Z uwagi na mnogość i obszerność przywołanych koncepcji nie ma sposobności choćby ich skrótowego przedstawienia w niniejszym opracowaniu. Propozycje te szerzej scharakteryzowane są w krajowej literaturze między innymi przez B. Kożusznik [1985] i M. Mroziewskiego [2005].

W przeprowadzonych przez autora badaniach wykorzystano klasyczną typologię, wyróżniającą dwa skrajne style: autokratyczny i demokratyczny, głównie ze względu

na jej rozpoznawalność w praktyce zarządzania. Styl autokratyczny i demokratyczny są to dwa style przeciwstawne, pomiędzy którymi istnieje całe spektrum wariantów pośrednich, jednak zawsze poruszamy się na kontinuum pomiędzy przeciwnymi biegunami. Charakterystyki stylów autokratycznego i demokratycznego oraz ich skuteczność w różnych warunkach są mocno rozpowszechnione w literaturze z zakresu zarządzania i nie będą po raz kolejny prezentowane w niniejszym artykule.

4. Metodyka przeprowadzonych badań

Badania były przeprowadzone z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety i były poświęcone identyfikacji następstw i zjawisk towarzyszących strukturom organizacyjnym, w których ma miejsce wielość i zmienność władzy. Styl kierowania był jednym z badanych czynników, obok takich zjawisk, jak konflikty organizacyjne, zaufanie, poczucie niepewności itd. W niniejszym opracowaniu prezentowane będą zatem jedynie wąskie fragmenty przeprowadzonych badań.

Próba badawcza obejmowała łącznie 370 respondentów:

- 224 menedżerów, w tym 102 menedżerów liniowych: 28 menedżerów wyższego szczebla (prezes, dyrektor naczelny/oddziału) i 74 menedżerów średniego szczebla (kierownik działu), oraz 122 menedżerów i koordynatorów projektów,
- 146 wykonawców/członków zespołów (specjalista, referent itd.).

Badania prowadzone były w okresie od lutego do czerwca 2015 roku na terenie Dolnego Śląska. Kwestionariusz ankiety w wersji papierowej był dystrybuowany trzema kanałami: 1) wręczany i wypełniany podczas konferencji oddziału wrocławskiego jednego z największych stowarzyszeń skupiających menedżerów projektów (ok. 45% ankiet), 2) wypełniany w trakcie zajęć na studiach podyplomowych z zakresu zarządzania projektami i kierowania zespołem (ok. 40% ankiet), 3) wypełniany przez menedżerów dzięki kontaktom osobistym autora (ok. 15% ankiet). Dobór do próby miał charakter nielosowy, na zasadzie dostępności badanych (Babbie 2004), co z jednej strony jest ograniczeniem przy wnioskowaniu i generalizacji wyników, ale umożliwia dotarcie do grupy specjalistów posiadających określoną wiedzę i doświadczenie. Przesłanką zastosowania doboru nieprobabilistycznego była chęć dotarcia do respondentów posiadających aktualną wiedzę z zakresu zarządzania projektami i doświadczenie w realiach środowiska projektowego (członkowie stowarzyszenia menedżerów projektów, którzy uczestniczą w cyklicznych seminariach i konferencjach, słuchacze studiów podyplomowych i kadra menedżerska, do której skierowano kwestionariusz, spełniają ten warunek).

Powyżej 80% badanych pracowało w organizacjach o zasięgu co najmniej ogólnopolskim i ponad połowa badanych zespołów realizowała zadania o charakterze międzynarodowym. Z uwagi na anonimowy charakter badań nie ma możliwości dokładnego określenia liczby organizacji, które reprezentowali badani (przyjęto założenie, że może być nieznacznie mniejsza niż liczba respondentów). W kwestionariuszu badawczym pytanie o nazwę firmy było opcjonalne i w ponad połowie

ankiet nie została w ogóle udzielona odpowiedź, natomiast z uzyskanych odpowiedzi wynika, że w badaniu udział brali przedstawiciele wielu czołowych firm z branży IT (np. IBM, Nokia, HP, Wincor-Nixdorf, Volvo, Unity), motoryzacyjnej (np. VW, Volvo, Scania, Wabco, Toyota, Draexmaier, Faurecia, Sitech, Leoni), budowlanej (np. MotaEngil, Skanska, Selena, Atlas), energetycznej (np. Elektrotim, Cemteltec, Elektrownia Turów), farmaceutycznej (np. GSK), finansowej (Catlin, Xelion), hutniczej (KGHM), elektronicznej (np. LG Electronics), konsultingowej (np. McKinsey, EY), medycznej (np. Medtronic, Medcover), transportowej (UPS, Koleje Dolnośląskie, Port Lotniczy), spożywczej (np. Purina, Jeronimo Martins), sektora bankowego (np. BZ WBK, Pekao, Credit Suisse), a także kilku instytucji sektora publicznego (np. Muzeum Miejskie, Urząd Miasta, UMWD, Policja, Sąd Rejonowy).

Uczestnicy badania zostali poproszeni m.in. o określenie (subiektywne) intensywności natężenia wielości i zmienności ośrodków władzy w swoim najbliższym środowisku pracy, wynikającej z funkcjonowania zespołów projektowych w strukturze organizacyjnej. W czterech pytaniach zamkniętych dokonywali wyboru jednego z czterech stwierdzeń, najlepiej opisującego sytuację panującą w ich organizacji w odniesieniu do wielości ośrodków władzy (od hierarchii i jednoosobowego kierownictwa, przez dwuwładztwo w układzie funkcjonalno-projektowym, do wielości podporządkowań w kilku wymiarach) oraz ich zmienności (od stałych ośrodków władzy, przez zmiany wynikające z kończenia i rozpoczynania nowych projektów, aż do sytuacji, w której zmiany ośrodków władzy występują w trakcie trwania projektów). W kolejnej części kwestionariusza respondenci określali również natężenie głównych charakterystyk stylu kierowania (w skali 7-stopniowej), tj. sposobu komunikacji (jednostronna vs dialog), udziału pracowników w procesie decyzyjnym (niski vs wysoki), swobody działań pracowników (niska vs wysoka) i stosowania przeważających bodźców motywacyjnych (negatywne vs pozytywne).

Uzyskane odpowiedzi zostały przeanalizowane osobno dla dwóch grup respondentów. Pierwsza grupa to osoby sprawujące władzę, czyli zarówno menedżerowie liniowi najwyższego, średniego i najniższego szczebla, jak i menedżerowie oraz koordynatorzy projektów. Grupa ta określona została jako tzw. grupa kierowników². Druga grupa badanych to osoby niesprawujące władzy, czyli specjaliści, wykonawcy, członkowie zespołów projektowych – tzw. grupa nie-kierowników. Do analizy współwystępowania badanych zmiennych wykorzystano współczynnik korelacji rang Spearmana.

5. Wyniki badań

Uzyskane w badaniach wartości współczynników korelacji rang i istotności dla wytypowanych zmiennych zostały przedstawione w tabeli 2.

² Pomiędzy wskazaniem menedżerów liniowych oraz menedżerów projektów nie stwierdzono istotnych różnic, co pozwoliło ostatecznie zaliczyć ich do jednej grupy kierowników (osób sprawujących władzę).

Tabela 2. Korelacje pomiędzy natężeniem wielości i zmienności władzy a stylem kierowania w grupach kierowników i nie-kierowników

		Styl kierowania (kierownicy)	Styl kierowania (nie-kierownicy)
Współczynnik korelacji rang Spearmana	Wielość podporządkowań (wielowładztwo)	Współczynnik korelacji	,054
		Istotność (dwustronna)	,421
		N	224
	Zmienność władzy (przechodność)	Współczynnik korelacji	,156*
		Istotność (dwustronna)	,019
		N	224

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Analiza wyników przedstawionych w tabeli 2 wykazała, że istotne statystycznie zależności stwierdzono wyłącznie w grupie kierowników i dotyczą one związku pomiędzy zmiennością (przechodnością władzy) i stosowanym stylem kierowania (istotność = 0,019; współczynnik korelacji Spearmana = 0,156). Korelacja ta ma charakter dodatni, co wskazuje na to, że większej zmienności ośrodków władzy towarzyszy bardziej demokratyczny styl kierowania. W pozostałych przypadkach nie stwierdzono istotnych statystycznie związków.

Związek pomiędzy częstszymi zmianami ośrodków władzy a demokratycznym stylem kierowania zdaje się potwierdzać opinie badaczy i praktyków sugerujące, że zwiększanie trwałości i stabilności władzy, obok wielu zalet dotyczących np. efektywności działań, sprzyja także autokratyzacji stylu kierowania [Hall 1999; Robbins, DeCenzo 2002]. Jeżeli pozycja kierownika w organizacji jest stabilna i sprawuje on władzę w dłuższym okresie, to może pojawiać się tendencja do wykorzystywania pozycji władzy, budowania dużego dystansu władzy i autokratyzacji stylu kierowania. Pozycje w strukturze i role organizacyjne są bowiem stałe i „szef zawsze będzie szefem”.

W organizacji zorientowanej projektowo, w której ze względu na tymczasowy charakter projektów władzę posiada się okresowo, menedżerowie projektów w większym stopniu zdają się dbać o partnerskie relacje z członkami zespołu (mniejszy dystans władzy), dwustronną komunikację, stosowanie bodźców zachęty i angażowanie swoich pracowników w procesy decyzyjne. Zmienność władzy sprzyja więc demokratyzacji stosowanego stylu kierowania. Powody takich zmian związane są również przemiennością pełnionych ról – w jednym projekcie jest się kierownikiem, w innym w tym samym czasie wykonawcą, w kolejnych przedsięwzięciach obecni wykonawcy mogą być kierownikami, itd., na co uwagę zwraca między innymi Webber [1990].

W grupie nie-kierowników nie stwierdzono związków pomiędzy intensywnością heterarchii a stylem kierowania, co częściowo może mieć związek z faktem, że ogólnie w grupie nie-kierowników oceny panującego stylu kierowania w większym stopniu wskazywały na styl autokratyczny. Świadczą o tym między innymi wybrane miary statystyki opisowej – średnie wskazań w grupie kierowników = 4,36; w grupie nie-kierowników = 4,11 (w skali 7-stopniowej).

Interesującym wynikiem jest brak istotnych statystycznie związków pomiędzy wielowładztwem a stosowanym stylem kierowania. W charakterystykach struktur macierzowych wielu autorów podkreśla, że tego rodzaju formy organizacyjne sprzyjają rozwojowi stylu kierowania zbliżonego do demokratycznego i zorientowanego na ludzi lub wymagają zastosowania tego typu podejścia (zob. np. [Greiner 1994; Bieniok, Rokita 1984; Griffin 2000; Schermerhorn 2008; Bielski 2002]). Analizując głębiej ten problem, warto zauważyć jednak, że przedstawiony w przywołanej literaturze sposób myślenia oparty jest na założeniu o merytorycznej współpracy pomiędzy przedstawicielami poszczególnych grup kierowniczych, w przypadku macierzy projektowych pomiędzy menedżerami funkcjonalnymi a menedżerami projektów [Przybyła (red.) 2001]. W wielu przedsiębiorstwach codzienna praktyka wygląda jednak inaczej i należy mieć na uwadze, że w strukturach macierzowych odbywa się regularna „walka” pomiędzy grupami kierowników reprezentujących poszczególne wymiary w strukturze. Uwagę na takie zagrożenie zwracają m.in. Robbins i DeCenzo [2002], autorzy grupy Strategor [1997] czy Trocki [2014], opisując słabości i potencjalne patologie struktur macierzowych. Walka pomiędzy menedżerami liniowymi a projektowymi dotyczy nie tylko dysponowania zasobami: ludzkimi, finansowymi czy rzeczowymi, ale jest to również walka o wpływy, nieformalną pozycję w organizacji itd. Jednym z narzędzi wykorzystywanych w tej walce jest stosowany styl kierowania. W sytuacji wielości podporządkowania pracownik posiadający kilku szefów ma dylemat dotyczący tego, który z przełożonych jest ważniejszy i którego zadania traktować należy priorytetowo. W takiej sytuacji większą władzę i status może zdobywać ten kierownik, który będzie wzbudzał strach i autokratycznie kierował ludźmi, niezależnie czy jest menedżerem liniowym, czy kierownikiem projektu. A zatem wielość ośrodków władzy nie w każdych okolicznościach sprzyja demokratyzacji zarządzania.

6. Dyskusja i wnioski

Przedstawione wyniki badań wskazują co prawda na istnienie związku pomiędzy zmiennością władzy w organizacji, wynikającą z realizacji projektów, a stosowanym stylem kierowania, jednak związek ten zidentyfikowany został wyłącznie w grupie osób sprawujących władzę. Nie stwierdzono istotnych statystycznie zależności pomiędzy wielością ośrodków władzy a stylem kierowania (w żadnej z badanych grup), dlatego przedstawione wyniki badań nie dają podstaw do potwierdzenia hipotezy badawczej³.

³ Warto zauważyć, że w tych samych badaniach stwierdzono istotne statystycznie związki pomiędzy stosowanym stylem kierowania a poziomem zaufania w zespole (w grupie kierowników: istotność = 0,00, wsp. Spearmana = 0,391; w grupie nie-kierowników: istotność = 0,00, wsp. Spearmana = 0,578), organizacyjnym uczeniem się (w grupie kierowników: istotność = 0,00, wsp. Spearmana = 0,297; w grupie nie-kierowników: istotność = 0,00, wsp. Spearmana = 0,486), a także częstotliwością występowania, intensywnością i szkodliwością konfliktów organizacyjnych.

Wyniki badań dają niejednoznaczny obraz i wskazują na potrzebę przeprowadzenia dalszych badań w tym zakresie. Nie potwierdzają powszechnie panujących opinii, prezentowanych głównie w podręcznikach z zarządzania, dotyczących współwystępowania demokratycznego stylu kierowania ze strukturami organizacyjnymi bazującymi na heterarchii (płynnymi, macierzowymi, elastycznymi, zbliżonymi do modelu organicznego itd.).

Jednym z powodów, dla których uzyskane wyniki badań dają nieostry obraz zależności pomiędzy heterarchią a stylem kierowania, może być fakt, że współcześni menedżerowie stosują bardziej zindywidualizowane podejście, używając naprzemiennie poszczególnych stylów kierowania lub skutecznie je łącząc (mimo pozornych sprzeczności), np. zgodnie z koncepcją jednonumitowego menedżera [Blanchard i in. 1989]. Inną z przyczyn, dla których wyniki nie dają podstaw do jednoznacznego potwierdzenia lub odrzucenia postawionej hipotezy badawczej, może być nieadekwatność zastosowanej koncepcji stylów kierowania (klasycznej) do opisu tak złożonych i dynamicznych zjawisk, jak kierowanie ludźmi w układach heterarchicznych. Być może dla pełnego i wiarygodnego opisu tego rodzaju zjawisk konieczne będzie zastosowanie innej lub opracowanie nowej koncepcji (typologii) stylów kierowania, uwzględniającej złożoność heterarchii, towarzyszące jej zmiany organizacyjne, wpisane w istotę tego zjawiska paradoksy i napięcia itd. Jest to obszar wymagający przeprowadzenia pogłębionych badań i weryfikacji założeń teoretycznych.

Zaprezentowany problem badawczy i jego rozwiązanie stanowią podstawę i inspirację do podejmowania kolejnych projektów badawczych w tym obszarze. Współczesne struktury organizacyjne bazujące na tak złożonych i dynamicznych mechanizmach koordynacji działań jak heterarchia, w tym różnego typu struktury projektowe, w inny sposób niż klasyczne formy organizacyjne związane są z pozostałymi składnikami organizacji, w tym między innymi stylem kierowania, ludźmi, strategią czy kulturą organizacji. Powoduje to konieczność ciągłego redefiniowania pojęć i weryfikacji założeń wstępnych, podejmowania nowych projektów, a także do replikacji przeprowadzonych dotychczas badań.

Literatura

- Babbie E., 2004, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bielski M., 2002, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa.
- Bieniok H., Rokita J., 1984, *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
- Blake R.R., Mouton J.S., 1968, *Corporate Excellence Through Grid Organization Development*, Gulf Publishing, Houston.
- Blanchard K., Zigarmi P., Zigarmi, 1989, *Leadership and The One Minute Manager. Increasing Effectiveness through Situational Leadership*, William Collins Sons, Glasgow.
- Chakravarthy B., Henderson J., 2007, *From a hierarchy to a heterarchy of strategies: adapting to a changing context*, Management Decision, vol. 45, no. 3.
- Fairtlough G., 2007, *The Three Ways of Getting Things Done. Hierarchy, Heterarchy, and Responsible Autonomy in Organizations*, Triarchy Press, Axminster, UK.

- Fołtyn H., 2007, *Klasyczne i nowoczesne struktury organizacji*, Key Text, Warszawa.
- Greiner L.E., 1994, *The Paradox of Managing Project Oriented Matrix: Establishing Coherence Within Chaos*, CEO Publication, Los Angeles.
- Griffin R.W., 2000, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Hage J., 1980, *Theories of Organizations*, John Wiley, New York.
- Hall R.H., 1999, *Organizations. Structures, Processes and Outcomes*, Prentice Hall, New Jersey.
- Hedlund G., 1986, *The hypermodern MNC – a heterarchy?*, Human Resource Management, vol. 25.
- Hopej M., 2004, *Struktury organizacyjne. Podstawowe, współczesne i przyszłe rozwiązania strukturalne*, Ossolineum, Wrocław.
- Kellogg K.C., Orlikowski W.J., Yates J., 2006, *Life in the trading zone: structuring coordination across boundaries in postbureaucratic organizations*, Organization Science, vol. 17, no. 1.
- Kerzner H., 2009, *Project Management. A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling*, John Wiley & Sons Inc., Hoboken, New Jersey.
- Kozusznik B., 1985, *Style kierowania. Uwarunkowania sytuacyjne i psychologiczne*, Prace Naukowe Uniwersytetu Śląskiego, nr 779, Katowice.
- Leavitt H.J., 2005, *Top-Down. Why Hierarchies Are to Stay and How to Manage Them More Effectively*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
- Lock D., 2009, *Podstawy zarządzania projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Mroziewski M., 2005, *Style kierowania i zarządzania. Wybrane koncepcje*, Difin, Warszawa.
- Mrówka R., 2010, *Przywództwo w organizacjach. Analiza najlepszych praktyk*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Oshagbem T., 2008, *The impact of personal and organisational variables on the leadership styles of managers*, The International Journal of Human Resource Management, vol. 19, no. 10.
- Pawlak M., 2006, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Peters T., Waterman R., 1982, *In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies*, Warner Books, New York.
- Powell W., 1990, *Neither market nor hierarchy: network forms of organization*, Research in Organizational Behavior, vol. 12.
- Przybyła M. (red.), 2001, *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Robbins S.P., 1990, *Organization Theory. Structure, Design and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., 2002, *Podstawy zarządzania*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Schermerhorn J., 2008, *Zarządzanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Sikorski C., 2001, *Zachowania ludzi w organizacji*, PWN, Warszawa.
- Stephenson K., 2009, *Neither hierarchy nor network: an argument for heterarchy*, People & Strategy, vol. 32, iss. 1.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch., 1986, *Management*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Strategor, 1997, *Zarządzanie firmą. Strategie. Struktury. Decyzje. Tożsamość*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Trocki M., 2014, *Organizacja projektowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Webber R.A., 1990, *Zasady zarządzania organizacjami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Williamson O.E., 1998, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu. Firmy, rynki, relacje kontraktowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.