

# Mapowanie relacji władzy w procesie zmiany organizacyjnej

*Przemysław Hensel*

*Poniższy tekst omawia sposoby mapowania relacji władzy przydatne w procesie implementacji zmiany organizacyjnej. Przedstawiono znaczenie relacji władzy w zdobywaniu zwolenników i neutralizowaniu przeciwników zmian. W tekście omówione zostały podstawowe źródła władzy w organizacji wraz ze wskazówkami pokazującymi, gdzie należy poszukiwać aktorów występujących przeciw zmianie organizacyjnej. W podsumowaniu podano jeden z możliwych sposobów wizualizacji relacji władzy w procesie zmiany organizacyjnej.*

Każdemu procesowi zmian w organizacji towarzyszą konflikty i przetargi polityczne. Aktor podejmujący się wysiłku przeprowadzenia zmiany w organizacji musi zdawać sobie sprawę z układu relacji władzy w przedsiębiorstwie, ponieważ w przeciwnym wypadku jego wysiłki z prawdopodobieństwem graniczącym z pewnością zakończą się niepowodzeniem.

Dlatego przed przystąpieniem do implementacji zmian w przedsiębiorstwie należy rozpoznać obowiązujące w nim relacje władzy. Powstała w wyniku tego rozpoznania swego rodzaju mapa wpływów pozwoli na odpowiednio wczesnym etapie zmian pozyskać sojuszników i zneutralizować przeciwników zmian lub choćby ocenić ich siłę, co również będzie bardzo pożyteczne.

Organizacja jest często areną walki politycznej między poszczególnymi jej uczestnikami. Sposób funkcjonowania firmy jest determinowany przez konfigurację relacji władzy w koalicji wewnętrznej i zewnętrznej (Mintzberg 1984). Koalicja zewnętrzna to ci oddziaływacze, którzy znajdują się poza organizacją (np. właściciele, organy regulacyjne, stowarzyszenia branżowe) i mogą decydować o tym, w jakim kierunku zmierza organizacja. Warto zauważyć, że w otoczeniu organizacji czasem może występować więcej niż jedna koalicja zewnętrzna i w takiej sytuacji dochodzi do sporu o do-

minację nad organizacją. Zdarzają się też sytuacje, w których żaden z potencjalnych układów władzy na zewnątrz organizacji nie jest w stanie zdominować pozostałych lub potencjalni oddziaływacze nie są zainteresowani wywieraniem wpływu na organizację. W takim przypadku o funkcjonowaniu organizacji decyduje wyłącznie koalicja wewnętrzna.

Stworzenie mapy relacji władzy jest zadaniem trudnym dla osób niewywodzących się z danej organizacji lub mających za sobą jedynie krótki staż w badanej organizacji. Dzieje się tak, dlatego, że władza w organizacji przyjmuje różne formy, często trudno uchwytnie dla postronnego obserwatora. Warto w tym miejscu przypomnieć trzy sposoby sprawowania władzy: wydawanie poleceń, określanie opcji wyboru, określanie dążeń i oczekiwań (Bachrach i Baratz 1962, 1963, 1975; Lukes 1974).

Pierwszym etapem diagnozowania relacji władzy jest identyfikacja najważniejszych aktorów w organizacji. Musimy zatem odpowiedzieć na pytanie, kto może wpływać na funkcjonowanie organizacji i w jakim kierunku będą zmierzały jego lub jej działania. Analizę taką można przeprowadzić na poziomie komórek organizacyjnych oraz poszczególnych stanowisk i zajmujących je osób. Warto na tym etapie wsłuchać się w to, co mówią pracownicy organizacji, ponieważ często uda nam się dotrzeć do zakorzenionych w kulturze organizacji przekonań o strukturze władzy w danej organizacji. Są to przekonania najczęściej bardzo ogólne dotyczące podstawowej linii podziału, np. na pracowników liniowych i kadre menedżerską. Jednak te przekonania, często pozwolą nam zdefiniować najważniejsze relacje władzy i, co istotniejsze, mogą stać się punktem wyjścia do sformułowania interwencji organizacyjnej, która pozwoli wprowadzić planowane przez nas zmiany.

Jednocześnie trzeba pamiętać, że cele, jakie będą chcieli zrealizować poszczególni aktorzy, mogą wynikać zarówno z kształtu systemu organizacyjnego, w którym funkcjonują, jak i z cech osobowościowych, z których najważniejszą będzie stopień dążenia do sprawowania władzy. W przypadku komórek organizacyjnych cele, do których będą one dążyć, są zdeterminowane udziałem w procesach organizacyjnych oraz kulturą organizacyjną specyficzną dla danego działu. Ten drugi czynnik będzie miał znaczenie przede wszystkim w organizacjach dużych oraz takich, które zatrudniają pracowników o bardzo różnicowanym przygotowaniu profesjonalnym.

Trzeba w tym miejscu wspomnieć, że cele komórki organizacyjnej nie muszą pokrywać się z celami poszczególnych jej pracowników. Weźmy bardzo prosty przykład: w polskim oddziale międzynarodowego przedsiębiorstwa zajmującego się sprzedażą usług dla klientów instytucjonalnych dyrektor działu X podejmuje decyzję o przeniesieniu wyróżniającego się pracownika z komórki organizacyjnej A do komórki organizacyjnej B. Ta decyzja jest sprzeczna z interesami szefa komórki A ponieważ pracownik przeznaczony do przeniesienia generuje istotną część sprzedaży tej komórki, a wynagrodzenie jej szefa jest uzależnione od wielkości sprzedaży osiągananej przez tę komórkę. Innymi słowy, przeniesienie pracownika do innego działu pozwoli rozwijać się pracownikowi oraz zwiększy przychody firmy, ale jednocześnie zmniejszy wynagrodzenie dotychczasowego przełożonego. Tak więc należy pamiętać, że często uproszczenie zakładające, że komórka organizacyjna czy nawet cała organizacja to monolit dążący do jednego celu jest nieuzasadnione (Hensel i Ramus 2005a, 2005b).

Gdy znamy już najważniejszych oddziaływaczy, warto rozpoznać ich stanowisko w kwestii, której dotyczą wprowadzane przez nas zmiany organizacyjne. Pierwszym krokiem będzie przeprowadzenie analizy interesów oddziaływaczy. W tym celu musimy przeprowadzić próbę udzielenia odpowiedzi na pytanie, jakie będą konsekwencje zmian dla poszczególnych komórek organizacyjnych, kategorii pracowników oraz pojedynczych osób. Innymi słowy, kto zyska, a kto straci. Pamiętajmy przy tym, że nasza analiza będzie siłą rzeczy ułomna. Po pierwsze, nie jesteśmy w stanie

z pewnością przewidzieć, jakie będą wszystkie konsekwencje planowanych zmian, po drugie nie wiemy, jakie zmiany zostaną rzeczywiście wprowadzone (plany bardzo często różnią się od zamierzeń), po trzecie nie znamy wszystkich uwarunkowań i przesłanek, którymi będą się kierować pracownicy oraz szefowie komórek organizacyjnych. Oczywiście należy przy tym pamiętać o podstawowej przyczynie oporu wobec zmian: ewentualne straty z wprowadzenia zmian wydają się pracownikom pewne, podczas gdy korzyści zdają się zaledwie możliwe. W efekcie poparcie aktorów, którzy mogą na zmianie zyskać, może być niższe niż determinacja tych, którzy mogą stracić. Mając na uwadze powyższe ograniczenia przejdźmy do analizy relacji władzy, odpowiadając na poniższe pytania:

*Jaki jest obecny podział budżetu i innych rzadkich zasobów w firmie i jak zmiana organizacyjna zmieni sytuację w tym względzie?*

Władzę poszczególnych uczestników organizacji można próbować oszacować, oceniając, jak wiele rzadkich zasobów dany uczestnik organizacji kontroluje w porównaniu z innymi uczestnikami. Najłatwiejszym do zdiagnozowania rzadkim zasobem są środki finansowe i dlatego pierwszym krokiem powinna być analiza wielkości budżetu danej komórki organizacyjnej w porównaniu z innymi komórkami. Równie istotną rolę mogą odgrywać inne rzadkie zasoby, takie jak wykwalfikowany personel, wiedza, specjalistyczny sprzęt itd. Im więcej zasobów kontroluje dana komórka organizacyjna, tym większa jest jej władza, ponieważ może żądać od innych uczestników świadczeń w zamian za udzielenie zasobu, którym dysponuje.

Każda istotna zmiana organizacyjna pociąga za sobą daleko idącą korektę dotychczasowego podziału rzadkich zasobów, co będzie zachętą dla jednych uczestników organizacji, ale równocześnie spowoduje opór innych.

**Przykład:** firma XYZ funkcjonująca w branży budowlanej postanowiła wdrożyć system zarządzania kontaktami z klientem (CRM). System miał doprowadzić do lepszej obsługi klientów i wykorzystania wiedzy, która powstaje na styku klient – firma. Wprowadzenie systemu CRM oznaczało przyznanie sporych środków działowi IT, co z kolei odbiło się niekorzystnie na bu-

dziecie jednostki odpowiedzialnej za promocję. W sposób naturalny jednostka ta, a w szczególności jej szef, głośno wyrażali swój sprzeciw wobec tego projektu. Jednak to nie zmiana alokacji środków finansowych stała się podstawową przyczyną blokowania nowego systemu przez niektórych pracowników. Wprowadzenie systemu oznaczało, że pracownicy odpowiedzialni za kontakty z klientem musieli wprowadzić do systemu swoją unikatową wiedzę o projektach i klientach. To zaś spotkało się z ich zdecydowanym sprzeciwem, ponieważ wiedzę tę traktowali jako rzadki zasób, kontrolowanie którego zapewniało im istotną pozycję w firmie.

*Kto obecnie podejmuje najważniejsze decyzje? Kto zyska możliwość podejmowania decyzji a kto ją może stracić?*

Jednym z najważniejszych sposobów wywierania wpływu na działanie organizacji jest podejmowanie decyzji. Im większy zakres decyzji danego uczestnika organizacji, tym większa jest jego władza. Należy przy tym pamiętać, że liczy się możliwość podejmowania realnych decyzji, z których wynikną rzeczywiste działania lub chociażby spore efekty symboliczne. Uprawienie do podejmowania decyzji, która nie zostanie wcielona w życie, nie daje władzy. Podobnie, możliwość podejmowania decyzji, które są w bardzo dużym stopniu zaprogramowane (istnieją ściśle procedury określające, jaka decyzja ma być podjęta w danych warunkach) dają niewielką władzę. Im większa uznaniowość decyzji, im większe jej znaczenie dla osób zainteresowanych jej podjęciem, tym większa władza decydenta.

Jeśli zmiana organizacyjna oznacza odebranie niektórym osobom uprawnień decyzyjnych, to będą się jej sprzeciwiać. Jednocześnie musimy pamiętać o tym, że z podejmowaniem trudnych decyzji wiąże się odpowiedzialność i ryzyko, więc w niektórych sytuacjach pozbycie się uprawnień decyzyjnych może zostać przywitane z zadowoleniem. Warto również zwrócić uwagę na to, że każda zmiana organizacyjna będzie traktowana jako możliwość zdobycia dodatkowych uprawnień decyzyjnych przez niektórych graczy organizacyjnych. Dlatego też czasem będą oni wspierać działania restrukturyzacyjne traktując je jako możliwość otwarcia nowego obszaru gry, w której można coś dla siebie zyskać.

**Przykład:** parlament pewnego kraju postanowił wprowadzić regulację, która spowodowałaby całkowitą zmianę sposobu wydawania pozwoleń na budowę nieruchomości i zagospodarowanie przestrzenne. W nowym systemie, właściciel gruntu, który chciałby wybudować nieruchomość musi zgłosić się do odpowiedniego urzędu tylko wtedy, gdy jego plan budowy **jest niezgodny** z ogólnymi założeniami zagospodarowania przestrzennego dla danej strefy. Jeśli w ocenie właściciela projekt jest z założeniami zgodny, to może on rozpocząć budowę bez informowania o niej stosownego urzędu. Oczywiście takiej zmianie przepisów stanowczo sprzeciwiło się silne lobby urzędników wydających zezwolenia na budowę i warunki zagospodarowania przestrzennego.

**Przykład:** w pewnym przedsiębiorstwie produkującym i sprzedającym produkty żywnościowe, za poradą zachodnich ekspertów, wprowadzono nowy sposób podejmowania decyzji o wprowadzaniu produktów na rynek. Dotychczas decyzję tę podejmował dyrektor sprzedaży w zasadzie polegając na swojej intuicji. Po zmianie sposobu działania wprowadzenie każdego nowego produktu musiało być poprzedzone badaniami rynku. W ten sposób dyrektor ten mógł uniknąć przynajmniej części odpowiedzialności za ewentualne porażki rynkowe nowych produktów, a więc zdecydowanie nowy sposób podejmowania decyzji popierał. Co więcej, bez trudu był w stanie tak przeprowadzić badania rynkowe, by zawsze dały oczekiwany przez niego rezultat.

*Kto bierze udział w realizacji najważniejszych procesów organizacyjnych? Jak zmiana wpłynie na przebieg najważniejszych procesów organizacyjnych? Które komórki organizacyjne, pracownicy oraz kategorie zatrudnionych będą miały więcej pracy, a które mniej?*

Władza w organizacji wynika również z faktu wypełniania zadań kluczowych dla powodzenia organizacji (Astley i Zajac 1991). Uczestnicy najważniejszych procesów organizacyjnych cieszą się innymi względami niż ci pracownicy, którzy wykonują zadania uboczne. Bowiem to od ich bezbłędnego działania zależy powodzenie całej organizacji.

Jeśli zmiana organizacyjna przewiduje przeprojektowanie tych procesów, to mo-

że również oznaczać zmianę w relacjach władzy.

Pracownicy często będą starali się unikać wykonywania dodatkowej pracy, szczególnie gdy nie będzie się z nią wiązać dodatkowe wynagrodzenie. Dlatego każda propozycja zmian oznaczająca dodatkowy wysiłek dla pracowników może się spotkać z ich sprzeciwem. Z drugiej jednak strony więcej pracy dla pracowników oznacza często większe znaczenie komórki organizacyjnej jako całości, więc jej szefowie mogą być zwolennikami takiego rozwiązania. Siłą rzeczy, menedżerowie najchętniej będą przejmowali zadania, z którymi wiąże się duże znaczenie symboliczne i które jednocześnie nie wymagają dużego wkładu pracy. Szczególnie silne będzie to dążenie w działaniach posługujących się złożoną technologią i zatrudniających wysoko wykwalifikowanych ekspertów, ponieważ w ich przypadku aktorzy zatrudnieni w pozostałych częściach organizacji nie będą w stanie łatwo zweryfikować stopnia złożoności zadania, a co za tym idzie rzeczywistego wkładu pracy niezbędnego do jego realizacji.

**Przykład:** w pewnym punkcie obsługi serwisowej zastąpiono wypisywane ręcznie formularze zleceń serwisowych formularzami drukowanymi z komputera. W nowych formularzach automatycznie umieszczona jest godzina przyjęcia zlecenia i przewidywany standardowy czas zakończenia zlecenia. W efekcie pracownicy punktu serwisowego są lepiej kontrolowani i trudniej jest im znaleźć czas na realizację zleceń „prywatnych”. Wprowadzenie standaryzacji czasu wykonywania czynności zwiększyło obciążenie pracą i zmniejszyło dochody pracowników liniowych, ale jednocześnie spowodowało szybszą obsługę klienta i większe przychody punktu obsługi.

*Kto dysponuje kwalifikacjami niezbędnymi do dobrego funkcjonowania organizacji? Którzy pracownicy będą musieli nauczyć się nowych sposobów wykonywania pracy? Jakie jest przygotowanie profesjonalne tych pracowników i ich wiek? Na ile łatwe będzie przyswojenie nowych sposobów pracy?*

Zmiana organizacyjna przeważnie wiąże się z wprowadzeniem nowych sposobów pracy, co oznacza konieczność uczenia się. Choć obawa pracowników przed nowymi sposobami pracy jest często irracjonalna, ponieważ doskonale poradzą sobie w no-

wych warunkach to może być ona również częściowo uzasadniona. Tak zwana krzywa uczenia się powoduje, że w pierwszym okresie stosowania nowych sposobów pracy popełnianych jest więcej błędów niż później. Jest to zjawisko naturalne i niemożliwe do uniknięcia. Pracownicy mogą się jednak obawiać, że popełnianie przez nich w pierwszym okresie błędy staną się pretekstem dla zwolnień, obniżenia wynagrodzenia lub innych szykan. Z taką sytuacją będziemy mieli do czynienia w przedsiębiorstwach, w których szeregowi pracownicy nie mają zaufania do swoich przełożonych lub występuje między tymi grupami otwarty konflikt.

**Przykład:** w przedsiębiorstwie ABC wprowadzono nowy system informowania kierownictwa. Dawał on duże możliwości analizy bieżącego funkcjonowania organizacji, lecz jednocześnie wymagał przyswojenia nowych sposobów pracy. Część pracowników miała istotne obawy przed rozpoczęciem pracy w nowym systemie. Dało się również wyróżnić dwie strategie radzenia sobie z tymi obawami: niektórzy pracownicy postanowili tak długo trenować pracę z systemem po godzinach pracy, aż posiadają oni wystarczające kwalifikacje. Przynajmniej niektórzy z tych pracowników postrzegali wprawne posługiwanie się systemem jako źródło władzy: mogli szybciej od innych wykonywać zadania i docierać do informacji, które dla innych pracowników były niedostępne. Druga strategia polegała na podważaniu sensowności wdrażania tego systemu, narzekaniu na ułomności stosowanych narzędzi informatycznych.

*Jakie grupy zawodowe obecnie odgrywają największą rolę w organizacji? Czy zmiana stworzy nowe możliwości awansu i kariery zawodowej? Kto będzie mógł w pierwszej kolejności skorzystać z tych możliwości?*

Władzę poszczególnych uczestników organizacji można również oszacować porównując wynagrodzenia poszczególnych grup zawodowych. Może się okazać, że np. inżynierowie zarabiają więcej od pracowników działu marketingu, co będzie dla nas sygnałem, że ich znaczenie w firmie jest większe.

W wyniku zmiany organizacyjnej mogą powstać nowe stanowiska pracy, a niektóre grupy pracowników, dotychczas pomijane przy awansie i podziale środków, mogą zyskać nowe szanse na sukces. Dlatego

warto przeprowadzić analizę sił również na poziomie poszczególnych grup zawodowych niezależnie od tego, w jakich działach przedstawiciele tych grup są obecnie zatrudnieni.

**Przykład:** żywiłowy rozwój bankowości internetowej sprawił, że specjaliści zajmujący się technologiami informatycznymi zdecydowanie zyskali na znaczeniu w firmach funkcjonujących w tej branży.

*Czy i jakie stanowiska organizacyjne zostaną zredukowane lub zagrożone redukcją? Czy przy wykonywaniu niektórych zadań ludzie zostaną zastąpieni przez maszyny lub systemy informatyczne?*

W sposób oczywisty osoby zagrożone zwolnieniem będą się przeciwstawiać zmianom i to z wyjątkową determinacją. Warto zwrócić uwagę, że jest to bodaj jedyna grupa aktorów, która z pewnością straci i na pewno niczego nie zyska na zmianie organizacyjnej. Trzeba jednocześnie zachować dużą ostrożność w ocenie argumentów przedstawianych przez pracowników zatrudnionych na stanowiskach przeznaczonych do redukcji. Często ich zdanie jest lekceważone, ponieważ z góry zakłada się, że jedyną motywacją do wyrażania obiektywnej jest obawa przed utratą pracy. W rzeczywistość niektóre z tych uwag mogą być sensowne i ich uwzględnienie może ułatwić wprowadzenie zmian organizacyjnych.

**Przykład:** spółdzielnia zajmująca się między innymi wytwarzaniem sprzętu ogrodniczego postanowiła zlikwidować zakład produkcyjny w Polsce i większość produkcji zamawiać w Chinach. Ponad 40 pracowników zostało zwolnionych. Niezadowolone pracowników znalazło swoje ujście w Internecie – wszystkie branżowe portale, fora i grupy dyskusyjne wypełniły się bardzo krytycznymi informacjami na temat tej firmy, jak również informacjami, że sprzęt produkowany w Chinach z założenia będzie niższej jakości. W domyśle – pod uznaną marką sprzedawane będą buble.

*Kto dysponuje rzadkimi umiejętnościami eksperckimi i wiedzą ekspercką? Czy projekt zmian przewiduje standaryzację zadań wykonywanych dotychczas przez ekspertów?*

Jedną z podstaw władzy w organizacji jest posiadanie wiedzy eksperckiej. Jednakże, jak zauważył M. Crozier (1964),

sukces ekspertów jest w nieunikniony sposób przyczyną ich porażki. Jeśli ekspertom uda się swoją wiedzę przekuć w system reguł i procedur, to jednocześnie spada zapotrzebowanie na ich usługi – w sytuacjach, w których dotychczas niezbędna była pomoc eksperta, teraz można posłużyć się standardową procedurą. W obawie przed utratą władzy i wpływów eksperci mogą również torpedować systemy zarządzania wiedzą, ponieważ przynajmniej niektóre z nich powodują, że część wiedzy eksperckiej zostaje zachowana w zewnętrznej względem eksperta bazie danych.

**Przykład:** w pewnym dużym przedsiębiorstwie wszystkie umowy zawierane z podwykonawcami były opiniowane przez dział prawny. Jednak ponad 80% tych umów była zawsze identyczna – zmieniały się tylko dane kontrahenta i terminy wykonania zlecenia. W takich wypadkach opinia działu prawnego ograniczała się do przystawienia odpowiedniej pieczętki. Jednak nawet takie „zaopiniowanie” umowy wymagało często oczekiwania i utrudniało pracę innych działów organizacji. Z drugiej strony, liczba zaopiniowanych umów przez dział prawny prezentowała się imponująco i była wykorzystywana przez szefa tego działu do uzasadniania zatrudniania kolejnych pracowników. Rozwiązaniem tego problemu stało się wprowadzenie standardowych wzorów umów, które – ponieważ zawsze takie same – nie wymagały każdorazowego opiniowania przez prawników. To rozwiązanie znacznie pogorszyło pozycję przetargową biura prawnego, a co za tym idzie, jego wprowadzenie w życie nie było proste. Tym bardziej, że standardowe umowy mieli opracować ci sami prawnicy, którzy w wyniku tego działania tracili na znaczeniu.

Gdy znamy już stanowiska najważniejszych oddziaływaczy, należy przystąpić do analizy potencjalnych koalicji wspierających i blokujących zmiany. Kto spośród określonych w poprzednim kroku oddziaływaczy jest w stanie porozumieć się z innymi oddziaływaczami i zawiązać koalicję, która będzie wspierać lub blokować zmiany? Pamiętajmy, że każda koalicja musi być oparta na wspólnych lub chociażby niesprecyznych interesach.

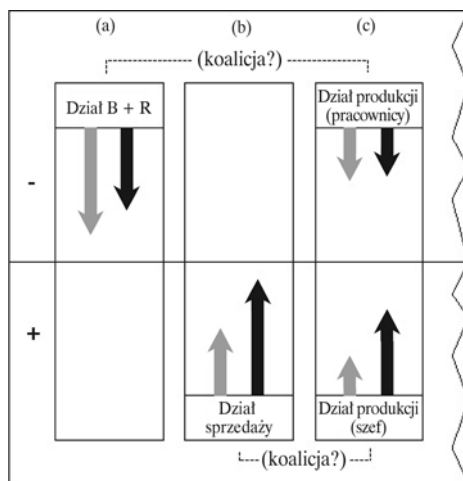
**Przykład 1:** w pewnym przedsiębiorstwie przygotowywano się do podjęcia

decyzji o zmianie lokalizacji głównej siedziby firmy. Nowa lokalizacja oznaczała niższe koszty dla firmy, jednak uniemożliwiałaby pracownikom szybki dojazd do miejsca pracy. Zarówno pracownicy liniowi, jak i menedżerowie sprzeciwili się tej propozycji zmiany i wspólnie udało im się ją zablokować. Choć należeli do różnych grup zawodowych i zajmowali się wykonywaniem zupełnie odmiennych zadań, to ich interesy były wspólne.

**Przykład 2:** w pewnym przedsiębiorstwie dział produkcji wspólnie z działem marketingu wspólnie przeforsował wprowadzenie na rynek nowego produktu, który okazał się całkowicie nieudany. Ta sytuacja miała miejsce niedługo przed przekształceniami własnościowymi i dział marketingu chciał pochwalić się przed ewentualnym nowym właścicielem kreatywnością i otwartością na nowe trendy w branży. Szef działu produkcji wynagradzany jest wedle dość złożonej formuły, której jednym ze składników jest wielkość produkcji. Tak więc był on osobiście zainteresowany wprowadzeniem nowego produktu, nawet jeśli miałby on okazać się porażką. Podobną motywację mieli pracownicy liniowi w tym dziale. Oba działy – marketingu i produkcji – miały odmienne interesy, lecz były one niesprzeczne, więc możliwe było utworzenie koalicji, która przeforsowała korzystną z ich punktu widzenia decyzję.

Analizę potencjalnych koalicji można przeprowadzić przy pomocy diagramu, który ułatwi usystematyzowanie zdobytych informacji. W diagramie dla każdego działu/jednostki organizacyjnej, który ma interesy związane z planowaną zmianą organizacyjną, przewidziany został jeden blok. W bloku przy pomocy szarej strzałki oznaczono wielkość władzy, którą obecnie dysponuje komórka. Czarna strzałka oznacza przypuszczalny zakres władzy po wprowadzeniu zmiany organizacyjnej. Różnica między długościami tych dwóch strzałek pokazuje wielkość zysku lub straty władzy dla danej komórki. Jeśli zmiana organizacyjna zwiększa władzę danej komórki, to strzałki umieszczamy w dolnej części bloku, w przeciwnym wypadku – w jego górnej części. W sytuacji gdy zmiana organizacyjna inaczej wpływa na ilość władzy pracowników danej komórki, a inaczej na jej szefa, fakt ten uwzględniamy umieszczając

strzałki w odpowiednich częściach danego bloku.



Rys. 1. Diagram relacji władzy w procesie zmiany organizacyjnej. Źródło: opracowanie własne.

Na załączonym rysunku przedstawiono część tego rodzaju diagramu. W bloku (a) pokazano obecny zakres władzy działu B+R i mniejszy zakres władzy po wprowadzeniu zmiany. W bloku (b) przedstawiono przypadek przeciwny – dział sprzedaży zyskuje władzę w wyniku zmiany organizacyjnej. W bloku (c) widzimy sposób przedstawienia sytuacji, gdy szef działu zyskuje władzę w wyniku wprowadzenia zmiany, a pracownicy ją tracą.

Gdy opisany wyżej diagram jest gotowy możemy przystąpić do analizy potencjalnych koalicji między działami, które coś zyskują na zmianie organizacyjnej lub coś na niej tracą. Potencjalne koalicje oznaczono liniami przerywanymi. Należy przy tym pamiętać, że interesy działów, które tworzą koalicję muszą być niesprzeczne – w przeciwnym wypadku koalicja nie powstanie.

### Informacje o autorze

**Dr Przemysław Hensel** – Katedra Systemów Zarządzania Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. E-mail: phensel@uw.edu.pl.

### Bibliografia

Astley, W.G. i E.J. Zajac. 1991. Intraorganizational Power and Organizational Design: Reconciling Rational and Coalitional Models of Organization. *Organization Science*, vol. 2, nr 4, s. 399–411.

- Bachrach, P. i M.S. Baratz. 1963. Decisions and Nondecisions: An Analytical Framework. *The American Political Science Review*, vol. 57, nr 3, s. 632–642.
- Bachrach, P. i M.S. Baratz. 1975. Power and Its Two Faces Revisited: A Reply to Geoffrey Debnam. *The American Political Science Review*, vol. 69, nr 3, s. 900–904.
- Bachrach, P. i M.S. Baratz. 1962. Two Faces of Power. *The American Political Science Review*, vol. 56, nr 4, s. 947–952.
- Crozier, M. 1964. *The Bureaucratic Phenomenon*, London: Tavistock.
- Hensel, P. i M. Ramus. 2005a. Władza i decyzje w organizacji (1). *Prometeusz*, vol. 3, nr 6, s. 65–71.
- Hensel, P. i M. Ramus. 2005b. Władza i decyzje w organizacji (2). *Prometeusz*, vol. 4, nr 7, s. 50–54.
- Lukes, S. 1974. *Power. A Radical View*, London: Macmillan.
- Mintzberg, H. 1984. Power and Organization Life Cycles. *Academy of Management. The Academy of Management Review*, vol. 9, nr 2, s. 207.