

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

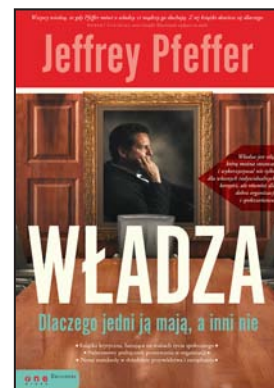
## WŁADZA. DLACZEGO JEDNI JĄ MAJĄ, A INNI NIE

Autor: Jeffrey Pfeffer

ISBN: 978-83-246-2913-8

Tytuł oryginału: **Power: Why Some People Have It and Others Don't**

Format: A5, stron: 288



**Władza jest siłą, którą można stosować i wykorzystywać nie tylko dla własnych indywidualnych korzyści, ale również dla dobra organizacji i społeczeństwa**

- Książka krytyczna, oparta na realnej polityce, odzwierciedlonej w ludzkich interakcjach
- Podstawowy podręcznik przetrwania w organizacji
- Nowe standardy w dziedzinie przywództwa i zarządzania

*Wszyscy wiedzą, że gdy Pfeffer mówi o władzy, ci mądrzy go słuchają. Z tej książki dowiesz się dlaczego.*

Robert Cialdini,  
autor książki *Wywieranie wpływu na ludzi*

*Każdy z nas ma władzę, gdy jest całkowicie przekonany o słuszności tego, co robi.*

Paulo Coelho

Autor tej książki – profesor Jeffrey Pfeffer ze Stanford Business School – od lat prowadzi wykłady na temat „dróg do władzy”. Doradza także korporacjom oraz przekazuje studentom MBA swoją wiedzę na temat niuansów władzy w organizacjach. W tym czasie miał okazję przyjrzeć się karierom wielu osób, także tych, które odniosły sukcesy wbrew wszelkich przewidywaniom. Wnioski zebrał wreszcie w książce *Władza. Dlaczego jedni ją mają, a inni nie*.

Zdobycie władzy i jej utrzymanie może być trudnym zadaniem. Podczas realizacji tego ambitnego celu musisz wykazać się wnikliwością, myśleniem strategicznym, odpornością, czujnością i gotowością do podjęcia walki, gdy zajdzie taka konieczność. Przede wszystkim pozbać się złudzeń – nie ma większego związku między kompetencjami a Twoim miejscem w hierarchii. Wiele zmiennych liczy się bardziej niż kompetencje – choćby zdolności do prowadzenia projektów i pewność siebie. Zwróć także uwagę na to, w jakim dziale pracujesz. Najlepsze są te komórki, które wypuszczają w świat obecnych ludzi sukcesu. Prawdziwa sztuka polega na tym, by wyczuć, który dział nabiera znaczenia.

Ten przełomowy poradnik zawiera inspirujące przykłady, a także zaskakujące rady i odkrycia, oparte na wynikach badań. Autor podzielił się również z Tobą strategiami i taktykami odróżniającymi zwycięzców od przegranych.

Do koszyka



Do przechowalni



 Nowość


 Promocja

Wszyscy wiedzą, że gdy Pfeffer mówi o władzy, ci mądrzy go słuchają. Z tej książki dowiesz się dlaczego.

ROBERT CIALDINI, autor książki *Wytwarzanie wpływu na ludzi*

# Jeffrey Pfeffer



*Władza jest siłą,  
którą można stosować  
i wykorzystywać nie tylko  
dla własnych indywidualnych  
korzyści, ale również dla  
dobra organizacji  
i społeczeństwa.*

# WŁADZA

**Dlaczego jedni ją mają, a inni nie**

- Książka krytyczna, bazująca na realiach życia społecznego
- Podstawowy podręcznik przetrwania w organizacji
- Nowe standardy w dziedzinie przywództwa i zarządzania

# Spis treści

<i>Od autora</i>	7
Wstęp: Bądź gotowy do objęcia władzy	9
1. Liczą się nie tylko osiągnięcia	27
2. Cechy charakteru sprzyjające zdobywaniu władzy	45
3. Gdzie zacząć karierę?	67
4. Wyróżniaj się i łam zasady	85
5. Coś z niczego — tworzenie zasobów	103
6. Budowanie sprawnych i wydajnych sieci społecznych	119
7. Wpływaj na innych sposobem mówienia i zachowania	139
8. Budowanie reputacji: percepcja jest rzeczywistością	163
9. Pokonywanie przeciwników i trudności	181
10. Cena władzy	201
11. Jak i dlaczego ludzie tracą władzę	217
12. Dynamika władzy: korzystna dla organizacji, dobra dla Ciebie?	233
13. To łatwiejsze, niż myślisz	247
<i>Podziękowania</i>	259
<i>Przypisy</i>	263
<i>Polecane lektury</i>	283

## Jak i dlaczego ludzie tracą władzę

**N**AWET po osiągnięciu wpływowego, wysokiego stanowiska rzadko masz gwarancję utrzymania się przy władzy. Pozycja dyrektora generalnego, zwłaszcza w amerykańskich firmach, jest bardzo silna. Urzędujący dyrektorzy generalni sprawują kontrolę nad ogromnymi zasobami finansowymi, mają wolną rękę w ściąganiu do firmy swoich popleczników i zwalnianiu podwładnych kwestionujących ich autorytet, mogą również mieć wpływ na wybór członków zarządu, którzy rzekomo są ich szefami. Niemniej jednak, jak donosi firma doradcza Booz Allen, roczny wskaźnik rotacji dyrektorów generalnych w korporacjach wzrósł o 59 procent w latach 1995 – 2006. Ten wzrost został zanotowany na całym świecie, nie tylko w Stanach Zjednoczonych. W tym samym okresie liczba przypadków, w których dyrektorzy generalni zostali zwolnieni lub wyrzuceni, wzrosła o 318 procent<sup>1</sup>!

W innych dziedzinach sprawy wyglądają podobnie. W jednym z badań poświęconych dziekanom szkół wyższych odkryto, że wśród 100 członków Association of Business Schools (stowarzyszenie szkół biznesu) z Wielkiej Brytanii w kolejnych dwóch latach urzędujący dziekani zmieniali się 41 razy<sup>2</sup>. Przeciętny okres zatrudnienia szkolnych kuratorów w Stanach

Zjednoczonych w okręgach liczących ponad 25 tysięcy studentów wynosi mniej niż sześć lat<sup>3</sup>. Okres zatrudnienia kierownictwa instytucji opieki zdrowotnej uległ skróceniu, co wynika z rosnących problemów i braku stabilności sektora zdrowotnego<sup>4</sup>. Nawet w organizacjach opierających się na pracy ochotników, takich jak Amerykański Czerwony Krzyż, zdarzyły się zawieruchy na szczeblach kierowniczych<sup>5</sup>.

Gdy już Ci się uda zdobyć wpływową pozycję, dobrze byłoby ją utrzymać przez jakiś czas. Każdy przypadek utraty władzy jest inny, jednak można wyróżnić kilka czynników, których musisz unikać. Chociaż ostatecznie utrata władzy jest nieunikniona (wszyscy się starzejemy i odchodzimy z zajmowanych stanowisk), to ludzie nie muszą jej tracić tak często, jak im się to przytrafia. Jack Valenti kierował Motion Picture Association of America przez prawie czterdzieści lat, a jego przełożonymi byli niekoniernie mili czy troskliwi szefowie dużych wytwórni filmowych. Willie Brown był przewodniczącym Zgromadzenia Kalifornii przez ponad dziesięć lat i prawdopodobnie piastowałby ten urząd dłużej, gdyby przepisy prawne nie ograniczyły jego kadencji. Alfred Sloan był dyrektorem generalnym General Motors przez dwadzieścia trzy lata oraz prezesem zarządu firmy przez dziewiętnaście lat. Robert Moses zdominował zarządzanie parkami, mostami oraz robotami publicznymi w Nowym Jorku na ponad czterdzieści lat, sprawując władzę na swoim stanowisku dłużej niż kilku kolejnych wpływowych i ekstrawaganckich burmistrzów i gubernatorów. Utrzymanie się przy władzy jest trudne i staje się coraz trudniejsze, jednak nie jest niemożliwe.

## **ZBYTNA PEWNOŚĆ SIEBIE, BRAK ZAHAMOWAŃ I IGNOROWANIE INTERESÓW INNYCH**

---

Stare powiedzenie „władza demoralizuje” okazuje się niezwykle prawdziwe, chociaż słowo „demoralizować” nie jest może zbyt właściwe. Psycholog społeczny z Uniwersytetu Kalifornijskiego w Berkeley Dacher Keltner

wraz ze swoimi współpracownikami mówi o władzy prowadzącej do zachowań „dostępowych” („*approach*” *behavior*) — ludzie z większym zaangażowaniem dochodzą do swoich celów — oraz osłabienia zahamowań lub tendencji do przestrzegania zasad społecznych i wymogów, które mogłyby ograniczać zachowania osób dążących do osiągnięcia celów<sup>6</sup>. Zachowanie takie jest logiczną konsekwencją tego, co przytrafia się ludziom posiadającym władzę. Osoby służalcze i posiadające mniejszą władzę schlebiają bardziej wpływowym ludziom, aby im się przypodobać. Życzenia i prośby osób wpływowych są spełniane, dlatego przyzwyczajają się do danego sposobu bycia i do traktowania ich w szczególny sposób. Chociaż ludzie ci mogą zdawać sobie sprawę z tego, że ich specjalne traktowanie wynika z zajmowanej przez nich pozycji i faktu kontrolowania przez nich zasobów, to z czasem ta świadomość zanika. Mój przyjaciel pracuje na wyższym stanowisku w British Petroleum, więc miał okazję obserwować dyrektorów generalnych z bliska i oto, co mi powiedział: „Bez względu na początkowe intencje i aspiracje w końcu władza każdemu uderza do głowy”.

Z analiz skutków posiadania władzy dla osób wpływowych nieustannie wynika, że władza doprowadza je do zbytnej pewności siebie i podejmowania ryzyka<sup>7</sup>, braku wrażliwości na potrzeby innych, ulegania stereotypom, a także tendencji do wykorzystywania innych dla własnych korzyści. David Kipnis przeprowadził badanie, w którym uczestnicy zostali postawieni w sytuacjach przypominających miejsca pracy. Niektóre osoby odgrywające rolę menedżera miały niewielką formalną kontrolę nad zasobami i musiały wpływać na podwładnych za pomocą perswazji, a pozostali mieli prawo do nagradzania i karania pracowników. Im więcej uczestnicy mieli kontroli nad środkami nacisku, takimi jak podwyższenie lub obniżenie wynagrodzenia, tym większe czynili wysiłki, aby wpłynąć na podwładnych. Co więcej, ci, którzy mieli większą władzę, postrzegali rezultaty pracy swoich podwładnych jako efekt ich kontroli, a nie wysiłków czy motywacji osób nadzorowanych. Ponieważ przełożeni posiadający

władzę uważali siebie za lepszych od swoich podwładnych, mieli zdecydowanie mniejszą ochotę na spędzanie z nimi czasu, a także dystansowali się od menedżerów posiadających mniejszy zakres władzy — mimo że w tym badaniu eksperymentalnym wybór przełożonego i przydział zakresu kontroli został określony przypadkowo i tymczasowo na potrzeby badania<sup>8</sup>.

Z rosnącej liczby badań nad skutkami posiadania władzy można wysnuć jeden wniosek — ludziom naprawdę niewiele potrzeba, aby władza zmieniła ich sposób myślenia i aby zaczęli się zachowywać niegrzecznie i nie okazywać innym szacunku. Wystarczy przypomnieć im czasy, kiedy mieli władzę i byli w stanie dostać to, czego chcieli (w przeciwieństwie do czasów, gdy mieli niewiele władzy), lub dać im umiarkowany zakres kontroli nad mało znaczącymi nagrodami w tymczasowo utworzonych grupach składających się z obcych osób.

W jednym z bardziej znanych i ciekawszych badań poświęconych skutkom posiadania władzy w trzyosobowych grupach omawiano przez trzydzieści minut długą listę nudnych spraw społecznych. Z każdej grupy wybrano losowo jedną osobę do przypisania punktów pozostałym dwu osobom, jednak liczba przyznanych punktów nie prowadziła do żadnych konsekwencji. Gdy osoba prowadząca eksperyment podchodziła kolejno do grup z talerzem ciasteczek, każdy częstował się jednym ciastkiem. Osoby wybrane do przyznania punktów dwóm pozostałym uczestnikom eksperymentu w grupie zwykle brały drugie ciastko, częściej jadły z otwartymi ustami, a także nie przejmowały się okruszkami pozostającymi im na twarzy i spadającymi na stół<sup>9</sup>.

Zbyttna pewność siebie i brak taktu prowadzą do utraty władzy, ponieważ ludzie skupiają się do takiego stopnia na sobie, iż nie zajmują się potrzebami osób, których wrogość może przysporzyć im problemów. Z drugiej strony, jeśli nie pozwolisz na to, aby władza uderzyła Ci do głowy, i jeżeli nie będziesz się zachowywał, jakbyś był wszechwładny, to może dłużej utrzymasz się na danym stanowisku. Safra Catz została zatrudniona w Oracle w 1999 roku w bliżej nieokreślonej roli. Dzisiaj jest prezesem

tej dużej firmy komputerowej. W Oracle przewinęło się kilku przyciągających uwagę wysoko postawionych menedżerów, takich jak starszy wiceprezes Ray Lane i Marc Benioff, który rzucił posadę starszego wiceprezesa, aby założyć firmę Salesforce.com. Oracle wydaje się szczególnie odrzucać dyrektorów zyskujących zbyt wielki rozgłos. Catz unika sławy i wszystkiego, co mogłoby przyćmić założyciela i dyrektora generalnego Larry'ego Ellisona. Chociaż jest bogata i wpływowa — magazyn „Fortune” uznał ją za jedną z najbardziej wpływowych kobiet zajmujących wysokie stanowiska w Stanach Zjednoczonych — zawsze знаła swoje miejsce w szeregu. Adam Lashinsky opisał ją w ten sposób:

Na początku nie miała nawet swojego biura, tylko pracowała przy okrągłym stole obok gabinetu Ellisona [...]. Jeden z dyrektorów pracujących w oddziale Oracle zajmującym się sprzedażą do instytucji rządowych umówił się z Catz na spotkanie, aby dowiedzieć się, kim ona jest. „Jestem tutaj, aby pomóc Larry'emu” — odpowiedziała Catz<sup>10</sup>.

W miarę jak osoby posiadające władzę koncentrują się na swoich własnych celach lub celach organizacji, zwracają mniejszą uwagę na ludzi mniej wpływowych od siebie. Jednak ten brak zainteresowania może kosztować ich utratę pracy. Bernadine Healy, kardiolog, była szefem Amerykańskiego Czerwonego Krzyża przez dwa lata. Organizacja ta wielokrotnie była targana konfliktami. Jako jeden z największych dostawców na rynku banków krwi Czerwony Krzyż został skrytykowany przez amerykańską Agencję ds. Żywności i Leków (Food and Drug Administration) za sposób badania krwi od krwiodawców. Po atakach z 11 września na World Trade Center Czerwony Krzyż był krytykowany za wykorzystanie tego wydarzenia do zebrania olbrzymich sum pieniędzy i przeznaczenie większości na działalność ogólną lub pomoc ofiarom innych tragedii. W okresie między rokiem 1989 a grudniem 2001 roku, gdy Healy została zwolniona, kierownictwo Czerwonego Krzyża zmieniało się trzykrotnie i czterokrotnie wybierano tymczasowych szefów<sup>11</sup>.



Healy przyszła do Czerwonego Krzyża zdecydowana naprawić nękaną problemami organizację i — jak myślała — z przyzwoleniem na wprowadzenie wielkich zmian. Amerykański Czerwony Krzyż przeszedł decentralizację, w wyniku czego jego oddziały cieszą się dużą samodzielnością, a pięćdziesięcioosobowy zarząd składa się z członków wywodzących się z lokalnych oddziałów, nielubiących krytyki ani nieuginających się pod presją z „góry”. Upadek Healy rozpoczął się, jak na ironię, wraz z odkryciem finansowych nieprawidłowości w małym, ubogim oddziale w Hudson w stanie New Jersey, którego dyrektor sprzeniewierzył pewną kwotę pieniędzy. „Weterani zajmujący funkcje administracyjne uważali, że powinna zawiesić dyrektora, *nie odbierając* mu wynagrodzenia, i sprzeciwili się zaangażowaniu zewnętrznych audytorów”<sup>12</sup>.

Formalna władza lub nawet stanie po słusznej stronie nie zapewni Ci zdobycia poparcia osób, którym wytknąłeś błędy. Osobom wpływowym trudno spojrzeć na świat oczami innych — jednak jeśli chcesz przetrwać, musisz pokonać swoją dumę i być wyczulony na zmiany polityk zachodzące w Twoim otoczeniu.

Patricia Seeman, doradca i trenerka kadry menedżerskiej wyższego szczebla, pracująca ze szwajcarskimi dyrektorami, mówi, że najlepszym sposobem utrzymania się na stanowisku jest zachowanie równowagi i dystansu do samego siebie. Stwierdziła: „Jeżeli nie będziesz siebie dobrze rozumieć, stracisz nad sobą kontrolę”. Seeman zdradziła mi zasadę, jaką były prezes firmy reasekuracyjnej Swiss Re kierował się w zachowaniu do siebie dystansu: „Musisz po prostu od czasu do czasu obracać się w kręgach towarzyskich, w których członkowie nie przywiązują wagi do Twojej posady”. Dlatego będąc wspaniałą i wpływową postacią, były prezes wracał do swojej wiejskiej szkoły podstawowej znajdującej się gdzieś w Alpach, do ludzi traktujących go tak samo jak wtedy, gdy był siedmioletnim chłopcem.

Niestety, ludzie zajmujący wysokie stanowiska dające sporą władzę często nie lubią, kiedy im się przypomina, kim kiedyś byli i jak daleko

zaszli. Czasami rozwodzą się z partnerami, towarzyszącymi im od początków kariery, i znajdują sobie nowych partnerów na pokaz. Rozstają się ze współpracownikami, którzy mogliby im przypominać o czasach, w których nie byli jeszcze tacy wpływowi. Im bardziej potrafisz się oprzeć takim tendencjom i zmianom zachowań związanym z dojściem do władzy, tym większe prawdopodobieństwo, że zachowasz swoje wpływy.

## NADMIERNE ZAUFANIE LUB ZAUFANIE DO NIEWŁAŚCIWYCH OSÓB

---

Osoby wpływowe i odnoszące sukcesy są zbyt pewne siebie i mniej spstrzegawcze — ufają innym i polegają na ich zapewnieniach. W miarę jak stajesz się coraz mniej czujny i mniej podejrzliwy co do intencji innych, mają oni okazję pozbawienia Cię wpływowej posady.

NationsBank z Charlotte w Karolinie Północnej połączył się w 1998 roku z Bank of America z siedzibą w San Francisco. Miała to być fuzja dwóch równorzędnych instytucji, a kierownictwo obu banków miało brać udział we wspólnym zarządzaniu. David Coulter, dyrektor generalny Bank of America, który ukończył szkołę biznesową Carnegie-Mellon University, przystąpił do tej fuzji z przekonaniem, że jest ona korzystna dla obu stron. Coulter, podchodząc do transakcji jak do intelektualnego wyzwania polegającego na zwiększeniu wartości dla akcjonariuszy i usprawnieniu organizacji, wierzył zapewnieniom o podziale władzy i nie dostrzegł pojawiających się oznak walki o władzę. Zaufał zapewnieniom Hugh McColla, dyrektora generalnego NationsBank, o swojej rzekomo istotnej roli, jaką miał odgrywać w połączonej instytucji. David Demarest, rzecznik Białego Domu w rządzie prezydenta Busha seniora, w czasie fuzji pełnił funkcję wiceprezesa i rzecznika korporacji Bank of America. Oto jego relacja:

To było naprawdę niezwykle zjawisko. Wraz z Davidem i Hugh uczestniczyłem w wywiadzie dla „Charlotte Observer”. Podczas wywiadu Hugh prawie ze łzami w oczach opowiadał, jak wspaniały jest David Coulter i że

on [Hugh] mógłby przejść wcześniej na emeryturę, ponieważ widzi, że ten facet jest świetny. To było niezłe przedstawienie. W ciągu kilku tygodni wiele z obietnic co do tego, jak sprawy będą wyglądać w przyszłości („wybierzemy najlepszą osobę na każde stanowisko”), zostało niedotrzymanych. Wtedy zaczęto mówić, że Coulter zasięgnął porady prawnej na temat możliwości wypłatania się z umowy. Kiedy to się rozeszło, Hugh powiedział „dosyć”, a w Charlotte w gazetach zaczęły się pojawiać artykuły z serii „Jejku, w Bank of America doszło do fuszerki i nie wiedzieliśmy, że ta fuzja jest niekorzystna pod względem finansowym” i można było zaobserwować, jak przebiegały przygotowania do pozbycia się Coultera.

David Coulter zaufał słowom Hugh McColla, człowieka, który rzekomo trzymał na swoim biurku granat ręczny, i zapłacił za to swoją posiadłość. W niecałe trzy tygodnie po fuzji Coulter zrezygnował ze stanowiska prezesa BankAmerica Corporation. Jak zauważył jeden z reporterów, „McCull i jego pomocnicy wysadzili z posad ludzi z BankAmerica, którzy zapomnieli, że wojna może być brutalna”<sup>13</sup>.

Coulter nie jest odosobnionym przypadkiem. Ludzie zrobią wiele, aby zdobyć władzę, więc nie powinniśmy na nich polegać ani oczekiwać, że dotrzymają danego słowa. Lee Kuan Yew, długoletni premier Singapuru, doszedł do władzy dzięki temu, że przyłączył się do prokomunistycznego ruchu, przyjął jego retorykę i przejął nad nim kontrolę. Kiedy już doszedł do władzy, odwrócił się od swoich komunistycznych sojuszników, nie tylko pozbywając się ich, ale również w niektórych przypadkach wtrącając ich do więzienia. Wyjaśnił to w ten sposób:

Po pierwsze, musimy pozbyć się Anglików [...]. Aby tego dokonać, musicie zorganizować wsparcie jak największej grupy i pozyskać jak największą część ludności [...]. Na początek musicie zdobyć władzę. Gdy już ją będziecie mieli, mówicie: „O co chodzi? Czy ja to mówiłem? Jeżeli tak, to zapomnijmy o tym”<sup>14</sup>.

Lee i jego partia utrzymali się u władzy w Singapurze przez dziesięciolecia dzięki temu, że Lee nigdy nie zapomniał o własnym zachowaniu i dlatego też nigdy nie lekcewał swoich potencjalnych wrogów i przeciwników

ani nie ufał nadmiernie dobrem słowom padających z ust innych. Stan Sesser, opisując Singapur, nazwał go miastem strachu, a w swoim raporcie sportretował wielu liderów opozycji oraz innych ludzi, dokładających starań, aby nie narazić się Lee i jego towarzyszyom<sup>15</sup>.

Jednym ze sposobów zorientowania się, do jakiego stopnia można zaufać ludziom, jest przyjrzenie się ich poczynaniom. Jak to się mówi: „Czyny znaczą więcej niż słowa”. W przypadku fuzji BankAmerica i NationsBank McColl nakłonił Coultera do zmodyfikowania pierwotnej umowy co do zarządu rozdzielonego po równo między członkami zarządów dwóch banków oraz przeniósł siedzibę połączonej instytucji do Charlotte. To powinien być sygnał, że interesowało go przejście kontroli, nie dobre samopoczucie akcjonariuszy. Trzynastu członków zarządu NationsBank przeciwko dwunastu członkom BankAmerica przesądziło o porażce Coultera w walce o władzę.

## Ludzie tracą cierpliwość

W 2009 roku, po dwudziestu trzech latach sprawowania urzędu rektora Florida International University z Miami, doktor Modesto Alex „Mitch” Maidique dobrowolnie ustąpił ze stanowiska. Maidique, Amerykanin o kubańskich korzeniach, był najdłużej urzędującym rektorem uniwersytetu z Miami i drugim w kolejności w całych Stanach Zjednoczonych rektorem uniwersytetu badawczego pod względem długości sprawowania funkcji. Maidique, wybitna postać w społeczności Miami, był zaangażowany w zatrudnienie Rudy’ego Crewa, tego samego, który został zwolniony po przyznaniu mu tytułu najlepszego kuratora w Stanach Zjednoczonych. Jak Maidique’owi udało się utrzymać tak długo na tak podatnym na polityczne wpływy stanowisku, podczas gdy Crew tego nie potrafił? Odpowiedzi na to pytanie jest wiele, a zajmowane przez wymienione osoby stanowiska były oczywiście różne, jednak przyczyny mają w dużym stopniu związek z cierpliwością.

Mitch wyjaśnił mi, że zajmowanie wpływowej posady w dużej, przyciągającej uwagę instytucji jest trudne. Musisz wypełniać swoją funkcję dla osób, które niekoniecznie lubisz (obecność na ślubach, bar micwach, imprezach dobroczynnych, pogrzebach), choć wolałbyś robić w tym czasie coś zupełnie innego. Musisz jednak uczestniczyć w tych wydarzeniach, ponieważ wynika to ze społecznych obowiązków i oczekiwań oraz z chęci zacieśnienia relacji z ludźmi ważnymi dla Ciebie z punktu widzenia Twoich możliwości i utrzymania posady. Co więcej, w przypadku eksponowanego stanowiska, takiego jak rektor uniwersytetu, wszyscy — studenci, kadra naukowa, absolwenci, społeczność, pracownicy — mają swoje zdanie na temat tego, jak rektor może lepiej wykonywać swoje obowiązki, a ponadto chętnie dzielą się swoimi poglądami z nim samym oraz opinią publiczną. Wielu z nich w ogóle nie zna się na rzeczy, ale wszyscy zajmują rektorowi czas, odciągając go od trudnego zadania, jakim jest w tym wypadku kierowanie uniwersytetem z trzydziestoma ośmioma tysiącami studentów i gwałtownie rosnącym budżetem na badania. Po jakimś czasie łatwo stracić cierpliwość i naskoczyć na żalonych głupców, utrudniających pracę — z tym zastrzeżeniem, jak zaznaczył Maidique, że ci „żałośni głupcy” mogą pozbawić Cię posady. Po latach przepracowanych w szkolnictwie publicznym Rudy Crew stracił cierpliwość do petentów, ludzkiej małostkowości i nie chciał już czuć się bezsilny wobec faktu, że zaniedbuje się dziesiątki tysięcy dzieci. Po prostu nie miał ochoty staranniej dobierać słów. Maidique’owi przez wszystkie lata sterowania Florida International University jakoś udawało się zachować spokój i opanowanie, bez względu na to, co czuł.

Gdy masz władzę, łatwiej stracić cierpliwość — władza prowadzi do braku zahamowań, daje poczucie, że nie musisz uważać na swoje słowa i zachowanie, w związku z czym troszczysz się bardziej o siebie niż o uczucia innych. Jednak brak cierpliwości sprawia, że ludzie tracą kontrolę nad sobą i obrażają innych, a to prowadzi do utraty posady.

## LUDDZIE STAJĄ SIĘ ZMĘCZENI

---

Kontrolowanie własnego ego to trudna praca, ponieważ musisz stale uważać na działania innych, a zdobycie i utrzymanie władzy kosztuje wiele czasu i energii. Po jakimś czasie ludzie stają się zmęczeni. Tracą czujność i są bardziej skłonni do kompromisu albo poddania się. Zawsze dostrzegamy to, co chcemy widzieć lub spodziewamy się zobaczyć, ale kiedy ludzie są wypaleni, tendencja do projekcji pragnień staje się jeszcze silniejsza.

Tony Levitan i jego szkolny kolega Fred Campbell wiedzieli, że chcą założyć firmę, w której panowałyby jedyna w swoim rodzaju, egalitarna kultura. Gdy w 1993 roku ukończyli szkołę biznesową, założyli firmę eGreetings, która początkowo sprzedawała, a następnie rozdawała w internecie elektroniczne kartki z życzeniami. Campbell był dyrektorem generalnym, a Levitan — współdyrektorem, jednak w stworzonym przez siebie modelu przywództwa podzielili się obowiązkami. Używali również niecodziennych tytułów stanowisk (Levitan nazywał siebie „twórcą chaosu”), aby zasygnalizować, że stworzyli miejsce pracy, w którym pracownicy świetnie się bawili. Ich firma, prawdopodobnie wyprzedzająca swoje czasy, biorąc pod uwagę rozwój internetu, w 1999 roku weszła na giełdę pod symbolem EGRT. Kryzys wywołany upadkami firm internetowych przesądził o losie ich organizacji, która została sprzedana za skromną kwotę przedsiębiorstwu American Greetings. Zanim jednak do tego wszystkiego doszło, Tony Levitan odszedł z firmy.

Wysiłek związany z zakładaniem nowej firmy wymaga wielu poświęceń. „Jestem człowiekiem, który całkowicie zatracą się w tym, co robi” — powiedział Campbell. „Poświęcam więc pracy siedem dni w tygodniu. Gdy nie jestem w pracy, cały czas o niej myślę. Odbija się to na mnie niekorzystnie, ponieważ w końcu się wypalam”. Campbell stwierdził, że po rozpoczęciu współpracy z Levitanem pracował na wysokich obrotach przez jakieś pięć lat.

Stres i ciężka praca zmęczyły również Levitana. Gdy Campbell ogłosił, że chce odejść, Levitan nie naciskał na zarząd, aby samodzielnie sprawować funkcję dyrektora generalnego. Zatrudniono zewnętrzną firmę doradczą, która miała pomóc im znaleźć następcę spoza organizacji. Ponieważ bańka internetowa osiągnęła w tym czasie najwyższy poziom swojego rozwoju, trudno było przyciągnąć do firmy dobrego, zdolnego dyrektora generalnego. Poszukiwania odpowiedniego kandydata trwały siedem miesięcy, co nie jest czymś niezwykłym, zważywszy na fakt, że część tego rodzaju zleceń nigdy nie kończy się sukcesem. Długi proces poszukiwań dodatkowo wyczerpał pracowników eGreetings. Firma w końcu zatrudniła Gordona Thuckera, chociaż Levitan i inni pracownicy mieli pewne obawy co do jego stylu zarządzania oraz dopasowania się do kultury przedsiębiorstwa. Tony czuł się zmęczony, a zarząd — przyparty do muru. Wkrótce po objęciu stanowiska przez Tuckera Levitan został odsunięty na dalszy plan i po jakimś czasie odszedł z firmy. Zapytany przeze mnie o wnioski, jakie wyciągnął z faktu zmuszenia go do odejścia z firmy, której był współzałożycielem, Tony Levitan odparł, że był zbyt zmęczony, aby utrzymać się w grze, czujnie obserwować ruchy przeciwników i kontynuować walkę.

Jeżeli pracując na wpływowym stanowisku, czujesz się zmęczony albo wypalony, możesz z niego zrezygnować. Znajdą się inni, chętni do zagarnięcia Twojej posady. Pozbawiony części energii i czujności, nie będziesz w stanie zbyt skutecznie im się opierać.

## ŚWIAT SIĘ ZMIENIA, ALE NIE METODY

---

Gdy Robert Nardelli był dyrektorem generalnym Home Depot, prowadził coroczne zebrania akcjonariuszy jak despota — w spotkaniu nie uczestniczyli inni członkowie zarządu, a akcjonariusze byli pozbawieni możliwości zadawania pytań czy wyrażania swoich obaw, ponieważ mieli wyłączone mikrofony. Pewnie myślał, że jego zachowanie nie było wcale niezwykłe. W końcu era imperialnych rządów dyrektorów generalnych

była w pełnym rozkwicie, a ignorowanie aktywnych udziałowców nie było ani niczym nowym, ani wyjątkowym. Jednak jego zachowanie wywołało oburzenie i między innymi przyczyniło się do pozbawienia go posesji. Wiele mówi się o umiejętnościach przywódczych „nowych” dyrektorów generalnych, a wśród nich wymieniane są: lepsza umiejętność słuchania i zwracania uwagi na różne grupy interesu oraz nieokazywanie arogancji w takim stopniu, w jakim robili to dotychczasowi dyrektorzy. Czasy się zmieniły, ale Nardelli tego nie dostrzegł, a jeśli dostrzegł, to nie potrafił się do nich dostosować.

Robert Moses, zarządzający parkami w Nowym Jorku przez prawie czterdzieści lat i będący u władzy po skończeniu osiemdziesięciu lat, również nie potrafił dostrzec zmieniających się okoliczności. W 1956 roku matki zamieszkujące okolice West Side oprotestowały jego plan przekształcenia niecałego akra należącego do Central Parku w parking przy tawernie. Moses potraktował te matki tak, jak przez lata traktował przeciwników jego projektów budowlanych. Zignorował ich sprzeciw i zaplanował wyciąć drzewa w nocy. Protesty matek nie zrobiły na nim wrażenia, jak jasno daje do zrozumienia autor jego biografii Robert Caro:

W gruncie rzeczy na sejsmografie, na którym Moses wyczuwał publiczne wstrząsy, protesty przeciwko budowie parkingu tawerny ledwie zostały odnotowane. Dwadzieścia trzy matki? Właśnie zakończył eksmisję setek matek, ponieważ nie zgodził się przesunąć części budowanej przez siebie autostrady Cross-Bronx Expressway o jeden kwartał ulic! Właśnie wskutek jego działań przesiedlono *pięć tysięcy* matek w ramach projektu Manhattantown i *cztery tysiące*, aby wybudować Lincoln Center! Jak do tego ma się mały parking<sup>16</sup>?

W tym wypadku działania Mosesa wywołały prawdziwą burzę w prasie i krytykę opinii publicznej na taką skalę, z jaką Moses się jeszcze nie spotkał. Wycofał się i zamiast parkingu zrobiono plac zabaw. Moses stracił reputację wiecznego zwycięzcy, a jego działalność została wzięta pod lupę opinii publicznej. Niektórzy jego powiernicy twierdzili, że po tym wydarzeniu nie potrafił już tak jak kiedyś stawiać na swoim, chociaż trzymał się na



swoich posiadach jeszcze przez ponad dziesięć lat. Problem polegał na tym, że idea wyburzania i przebudowywania miasta zaczęła przybierać w latach 50. i 60. XX wieku inne konotacje, niż w miała w latach 20., kiedy dopiero rozpoczynano budowę parków i zaczynało podejmować inne prace publiczne, a wprowadzenie usprawnień było pilniejszą sprawą.

Ludzie i firmy wpadają w pułapkę kompetencji. Odnoszą sukcesy, ponieważ wykonują pewne działania w określony sposób. Amerykańscy producenci samochodów wzbogacili się na produkcji vanów oraz samochodów sportowo-użytkowych (SUV). Kiedy na rynku zaszły zmiany i ludzie przeczuli się na mniejsze samochody, firmy motoryzacyjne początkowo nie potrafiły ich dostrzec, a gdy już je zauważyły — nie wiedziały, co zrobić, aby zmienić docelowy segment rynku. General Electric była wychwalana pod niebiosa za zdywersyfikowaną strukturę finansową, zapewniającą obniżanie ryzyka, ponieważ działała w tak wielu różnych sektorach gospodarki. Gdy konglomeraty się przeżyły, zaczęły się problemy GE. Al Dunlap stał się bohaterem po tym, jak udało mu się zmniejszyć zatrudnienie w kierowanych przez siebie przedsiębiorstwach, a Frank Lorenzo był mile witany w różnych szkołach biznesu dzięki wypowiedzeniu walki związkom zawodowym najpierw w Eastern Airlines, a następnie w Continental. Zarówno redukcja zatrudnienia, jak i walka ze związkami zawodowymi były strategiami, które sprawdziły się w określonym czasie i konkretnym miejscu i ostatecznie nie były już później tak skuteczne. Ani Dunlap, ani Lorenzo wydawali się tego nie widzieć. Ludzie oraz przywódcy kierujący firmami mogą nie dostrzegać zmian zachodzących w środowisku społecznym, z powodu których dotychczas sprawdzone metody okazują się mniej skuteczne. Ponieważ władza u osób wpływowych osłabia ich uwagę i wrażliwość na innych, problem ten staje się coraz bardziej złożony. Kombinacja obniżonej czujności i zmieniających się okoliczności często prowadzi do utraty władzy.

## ODEJDŹ Z GODNOŚCIĄ

---

W końcu każdy kiedyś traci władzę. Jak zanotował profesor zachowań organizacyjnych Jeffrey Sonnenfeld w swojej książce zatytułowanej *Powrót do kariery*, niektóre osoby ustępują z posady, aby zrobić miejsce swoim następcom. Inni trzymają się stołków jeszcze długo po tym, jak przestali być efektywni. Armand Hammer, dyrektor generalny i założyciel Occidental Petroleum, kiedy był już po dziewięćdziesiątce, ustalił dla siebie długoterminowy, motywacyjny system wynagrodzeń, który miał być wplacany przez dziesięć lat.

Niektórzy przywódcy zajmujący wysokie stanowiska przygotowują następców i odchodzą, aby zająć się czymś innym. Jack Welch miał wiele propozycji, kiedy odchodził z General Electric, i gdy przeszedł na emeryturę, pisał felietony i książki oraz był zapraszany jako mówca na odczyty z dziedziny zarządzania. Bill George, były dyrektor generalny Medtronic, kontynuował karierę jako członek kadry naukowej w Harvard Business School, a także jako pisarz i mówca specjalizujący się w temacie przywództwa.

Można i warto, jak określa to moja żona, „wyjść przed zakończeniem przyjęcia” i zrobić to w taki sposób, aby inni miło Cię wspominali. Nie zawsze możesz w pełni kontrolować zakres powierzonej Ci władzy, ale możesz odejść ze stanowiska z godnością i dzięki temu mieć wpływ na pozostawioną po sobie spuściznę.

# Każdy z nas ma władzę, gdy jest całkowicie przekonany o słuszności tego, co robi.

PAULO COELHO

Autor tej książki — profesor Jeffrey Pfeffer ze Stanford Business School — od lat prowadzi wykłady na temat „drog do władzy”. Doradza także korporacjom oraz przekazuje studentom MBA swoją wiedzę na temat niuansów władzy w organizacjach. W tym czasie miał okazję przyjrzeć się karierom wielu osób, także tych, które odniosły sukcesy wbrew wszelkim przewidywaniom.

Wnioski zebrał wreszcie w książce *Władza. Dlaczego jedni ją mają, a inni nie*.

Zdobycie władzy i jej utrzymanie może być trudnym zadaniem. Podczas realizacji tego ambitnego celu musisz wykazać się wnikliwością, myśleniem strategicznym, odpornością, czujnością i gotowością do podjęcia walki, gdy zajdzie taka konieczność.

Przed wszystkim pozabądź się złudzeń — nie ma większego związku między kompetencjami a Twoim miejscem w hierarchii. Wiele zmiennych liczy się bardziej niż kompetencje — choćby zdolności do prowadzenia projektów i pewność siebie. Zwróć także uwagę na to, w jakim dziale pracujesz. Najlepsze są te komórki, które wypuszczają w świat obecnych ludzi sukcesu.

Prawdziwa sztuka polega na tym, by wyczuć, który dział nabiera znaczenia.

Ten przełomowy poradnik zawiera inspirujące przykłady, a także zaskakujące rady i odkrycia, oparte na wynikach badań. Autor podzielił się również z Tobą strategiami i taktykami odróżniającymi zwycięzców od przegranych.

## Jeffrey Pfeffer

Profesor zachowań organizacyjnych w Graduate School of Business na Uniwersytecie Stanforda, gdzie wykłada od 1979 roku. Jest autorem i współautorem trzynastu książek. Jako profesor wykładał gościnnie m.in. w Harvard Business School, London Business School oraz IESE Business School w Hiszpanii.

książki **klasy**business

Nr katalogowy: 5856



Księgarnia internetowa:  
<http://onepress.pl>



Zamówienia telefoniczne:  
**0 801 339900**



**0 601 339900**

**one**  
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:

• <http://onepress.pl/promocje>

Książki najchętniej czytane:

• <http://onepress.pl/bestsellery>

Zamów informacje o nowościach:

• <http://onepress.pl/nowosci>

**Hellon SA**

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel.: 32 230 98 63

e-mail: [onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

<http://onepress.pl>

Cena 42,90 zł

ISBN 978-83-246-2913-8



9 788324 629138