

## ROZDZIAŁ 1

# Perspektywa teoretyczna

Przywództwo jest odwiecznym zjawiskiem towarzyszącym społecznej egzystencji ludzi. Pojawiło się u zarania ludzkości, kiedy w plemionach wyłaniał się wódz, który organizował życie grupy i wskazywał kierunki ekspansji. Problem przywództwa jest też jednym z pierwotnych tematów myśli i refleksji człowieka. Przywołajmy w tym miejscu najstarsze znane dzieło literackie ludzkości *Epos o Gilgameszu*, liczący ponad 5 tys. lat. Historia Gilgamesza, władcy sumeryjskiego miasta Uruk nad Eufratem, jest opowieścią o jego zmaganiach ze śmiercią i siłami nadprzyrodzonymi, ale też o jego ewolucji jako przywódcy.

Jego działalność jako króla ogranicza się do wznoszenia murów i nadużywania swoich podwładnych, przy czym to drugie wiązało się z szumerskim kultem płodności: publiczne obcowanie władcy z boginią Isztar uosobioną w kapłance i jego samcza ekspansywność należały do uznanych przejawów tego kultu. Mimo to [...] epos traktuje sprawę po prostu jako przejaw tyranii, a i wznoszenie murów, choć samo przez się wspomniane z respektem, też stanowi okazję do wytknięcia władcy jego tyraństwa (Stiller 1980: 18).

Gilgamesza nakłaniano do zmiany postępowania. Ale dopiero bogowie, zesławszy Enkidu, który „powtórzywszy zapewne wyrzuty wcześniej już wypowiedane przez innych, [...] skłonił swego przeciwnika [Gilgamesza] do zreflektowania się i poprawy. [...] Słuszność poskromiła siłę i pychę, nie na odwrót, i stąd przyjaźń” (tamże: 32).

Wątki dotyczące przywództwa znaleźć można już u najdawniejszych myślicieli.

Wydaje się jednak, że faktycznych początków usystematyzowanej refleksji nad przywództwem należy szukać dopiero w XIX w. Wtedy bowiem nastąpiło szczególne nasilenie prowadzonej przez filozofów, historyków, przyrodników, protoplastów socjologii i psychologii, a także przez twórców literatury pięknej dyskusji nad rolą jednostki w historii oraz nad skutecznością różnych form panowania (władania) i sprawowania rządów (Holly 2000: 244).

Pierwszą dyscypliną, która podjęła badania fenomenu przywództwa, była psychologia osobowości. Zainteresowanie to było naturalną konsekwencją obserwacji, że znaczący wpływ na życie pojedynczych ludzi i całych zbiorowości mają wybitne jednostki – przywódcy duchowi, wojskowi, polityczni, biznesowi itd. Badania koncentrowały się na samych przywódcach i ich cechach osobowości, różniących ich od innych. Wywodziły się z tzw. teorii wybitnej jednostki, „w myśl której przywódca się rodzą, a nie zostają na nich wykreowani. Utrzymuje ona, iż istnieje kilka podstawowych cech, które czynią z kogoś dobrego przywódcę, i jeżeli ich nie posiadasz, to twoja strata” (Aronson i in. 1997: 665). Zaskakującą konkluzją badań w nurcie osobowościowej psychologii przywództwa było stwierdzenie, że „wiele czynników osobowościowych nie koreluje z efektywnością przywództwa, związku zaś, których istnienie stwierdzono, są małe” (tamże: 666). Dla zobrazowania: przebadano

około stu cech osobowościowych wszystkich prezydentów USA, takich jak ich pochodzenie, wykształcenie, zawód i osobowość. Tylko trzy z tych zmiennych – wzrost, wielkość rodziny i liczba książek opublikowanych przed objęciem urzędu – były skorelowane z sukcesem na stanowisku prezydenta (według ocen historyków). Pozostałe dziewięćdziesiąt siedem właściwości, włączając w to cechy osobowości, w ogóle się z tym nie wiązało (tamże).

Ponieważ teoria wybitnej jednostki okazała się nieprzystająca do rzeczywistości, zainteresowanie badaczy rozszerzone zostało o spo-

łeczny kontekst, sytuację, w której działają przywódcy. „W myśl takiego spojrzenia nie wystarczy być osobą uzdolnioną; trzeba być właściwą osobą we właściwym czasie i w odpowiedniej sytuacji” (tamże). Nowe spojrzenie przeniosło refleksję nad przywództwem do psychologii społecznej, która bada zjawiska, jakie zachodzą w czasie współobecności ludzi, a w szczególności wpływ społeczny, jaki ujawnia się w sytuacji takiej współobecności.

Pytanie o znaczenie umiejętności nie tyle wrodzonych, ile nabywanych i rozwijanych w drodze edukacji, o ich przydatność w różnych sytuacjach postawił w 1955 roku Robert Katz (zob. Northouse 2012: 43–57). Badania wskazywały na (1) wiedzę, umiejętności analityczne oraz techniczne, pozwalające rozumieć dziedzinę działania, branżę, rynek, technologie itd., (2) umiejętności pracy z ludźmi, pracy zespołowej oraz (3) umiejętności konceptualne, pozwalające posługiwać się abstrakcyjnymi pojęciami i formułować hipotezy. Zwrócono uwagę na znaczenie różnych konfiguracji tych umiejętności na rozmaitych szczeblach zarządzania. Na niższych najważniejsze okazują się wiedza i umiejętności techniczne, podczas gdy na najwyższych zdolności konceptualne. Umiejętność pracy z ludźmi ma natomiast znaczenie na wszystkich szczeblach organizacji.

Główny wniosek płynący z podejścia umiejętnościowego wskazywał – w przeciwieństwie do teorii wybitnej jednostki – że człowiek nie rodzi się przywódcą, ale może się nim stać. To właśnie wyniki badań w tym umiejętnościowym nurcie wpłynęły na rozwój testów, programów szkoleniowych i treningów stosowanych do dziś w celu doskonalenia przywództwa w organizacjach.

Przełomową pracą w podejściu do przywództwa była analiza Ralphi M. Stogdilla z 1948 roku, który zwrócił uwagę na jego aspekty interakcyjne (zob. Holly 2000: 245). W badaniach podjęto próbę określenia reguł dopasowania stylu przywództwa do konkretnej sytuacji.

W nurcie tym rozwinięto wiele koncepcji i teorii. Jedną z najbardziej znanych jest zależnościowa teoria przywództwa Freda Fiedlera. Według niej istnieją dwa zasadnicze typy przywódców: zorientowani na zadania i zorientowani na relacje międzyludzkie. „Przywódca zorientowany na zadanie jest skoncentrowany głównie na dobrym

wykonaniu, podczas gdy przywódca zorientowany na stosunki międzyludzkie bardziej zajmuje się emocjami pracowników i związkami między nimi” (Aronson i in. 1997: 668).

Efektywność przywództwa zależy od trafności dopasowania typu przywódcy do konkretnej sytuacji w organizacji. Zadaniowy styl przywództwa jest skuteczniejszy w organizacjach wymagających narzucenia porządku, np. nowo powstających lub wprawdzie uporządkowanych, ale wymagających koncentracji na nowych zadaniach, na przykład wykonujących jakiś nowy manewr strategiczny.

Natomiast styl relacyjny jest bardziej odpowiedni w organizacjach dobrze zorganizowanych, ale wymagających ingerencji w celu poprawy relacji międzyludzkich (zob. tamże).

Od lat 80. ubiegłego wieku popularny stał się nowy paradygmat, tzw. nowe przywództwo, które osiąga cele, opierając działanie przywódcy i przewodzonych na wspólnych wartościach. Zmienia ono ludzi oraz kulturę, którą tworzą, i w literaturze nazywane bywa przywództwem transformacyjnym. W tym paradygmacie mieści się też przywództwo charyzmatyczne, opisywane zarówno z perspektywy psychologicznej, jak i behawioralnej (zob. Conger 1989). Charyzma jest w tym podejściu tożsama z zestawem wyjątkowych, wrodzonych cech osobowościowych, dających możliwość wpływania na innych i osiągnięcia nadzwyczajnych rezultatów. W teorii przywództwa charyzmatycznego, rozwiniętej przez R.J. House’a, zwraca się też uwagę na rolę zwolenników przywódcy w legitymizacji jego charyzmy (zob. Northouse 2012: 187–189).

Alternatywne ujęcie problematyki przywództwa w organizacjach prezentuje Barbara Czarniawska (zob. Czarniawska 2013). Stając po stronie tych krytyków dorobku myśli nad przywództwem, którzy mnogości powstałych koncepcji, teorii i modeli zarzucają praktyczną nieprzydatność, proponuje „opis praktyki organizowania” w duchu konstruktywizmu, a więc tworzenia sieci działań, w której swoją rolę ma do spełnienia również praktyka przewodzenia. Według niej przywództwo „polega na organizowaniu procesu nadawania sensu temu, co się dzieje; na rozróżnieniu figury od tła [...] na interpretacji tego, co się wydarza”. Równocześnie zaznacza, że

szefowie w profesjonalnych organizacjach rzadko mają szansę narzucania sensu i wyjaśniania świata profesjonalistom, którzy też nie są skłonni do pobierania sensu. Dlatego rola szefów powinna ograniczać się do organizowania miejsca i sposobności dla procesu nadawania sensu, którym zajmą się profesjonalści (tamże: 95).

Rola przywódcy powinna być według niej „usługowa” wobec profesjonalistów.

Trzeba jednak pamiętać, że organizacja bez jednej jasnej wizji przyszłości, bez celu nadającego sens wszystkim działaniom może trwać, choć pewnie do czasu. Raczej prawdopodobne jest, że przestanie istnieć. W szybko zmieniającej się rzeczywistości najważniejsze jest bowiem wiedzieć, dokąd się zmierza. Pozostawienie tworzenia sensów profesjonalistom jest dobrym pociągnięciem w skomplikowanym świecie organizacji, jednak pod warunkiem, że w jakimś miejscu te wszystkie sensy „zsumują się” w jeden. A tym „miejszem” jest przywódca. Przywódca wizjoner, który wokół wizji organizuje działanie. W życiu bywa, że „bierze” ją, zapożycza od profesjonalistów, jak Steve Jobs od Steve’a Wozniaka. Jeśli na drodze jej urzeczywistnienia konsekwentne trzymanie wytyczonego kursu, nadawanie sensu sensom tworzonym przez profesjonalistów nazwiemy „usługą”, to z taką rolą przywódców można się zgodzić.

Simon Sinek ujmuje to tak:

Lider określa cel, a oni [profesjonalści] wyznaczają drogę do tego celu. Cel bez drogi oznacza błędzenie i nieskuteczność, coś, czego doświadcza wiele osób wiedzących DLACZEGO, ale pozbawionych pomocy ze strony tych, którzy wiedzą JAK. Z kolei droga bez celu, jakkolwiek może być efektywna, nie wiadomo, dokąd prowadzi. Dobrze jest wiedzieć, którędy iść, ale pełną satysfakcję osiąga się, gdy jest miejsce, do którego się zmierza (Sinek 2013: 144 – pisownia oryginalna).

Z kolei estetyczne podejście do problematyki przywództwa proponują Mary Jo Hatch, Monika Kostera i Andrzej K. Koźmiński. Piszą:

Estetyka obejmuje zagadnienia od kreatywności po etykę. Używamy tego terminu w jego szerokim znaczeniu – kiedy odwołujemy się do

estetyki przywództwa biznesowego, podkreślamy wartość artystycznej odwagi oraz zasad etycznych i łączymy je z wartością technicznej racjonalności, związaną z naukowym zarządzaniem. Posługujemy się również pojęciem estetyki, aby naświetlić humanistyczny aspekt przywództwa i zaakcentować znaczenie cnoty jako kryterium oceny przywódców biznesowych. Dążymy zatem do uzupełnienia zinstytucjonalizowanego technicznego/racjonalnego oblicza menedżera o oblicza artysty oraz kapłana i podkreślamy, że liderzy biznesowi muszą pokazać wszystkie trzy oblicza, aby mogli rozwinąć własny potencjał i wykazać się pozytywnym wpływem na świat (Hatch i in. 2010: 24–25).

I konkludują: „Tak jak artyści i księża muszą mieć techniczne, racjonalne kwalifikacje menedżera, menedżer musi wciąż odnajdywać w sobie pokłady artystycznej kreatywności i duchowej inspiracji, by osiągnąć sukces jako przywódca organizacyjny” (tamże: 193).

Jeszcze inną perspektywę spojrzenia na przywództwo proponuje później sam Andrzej K. Koźmiński. Sięgając do „zbiorowej mądrości kilkudziesięciu praktykujących przywódców – wybitnych kobiet i mężczyzn, którym w różnym stopniu udawało i udaje się odgrywać różnorodne role przywódcze we współczesnych polskich warunkach” (Koźmiński 2013: 14), formułuje koncepcję ograniczonego przywództwa,

możliwego do zrealizowania przez konkretne osoby w konkretnych warunkach w zależności od posiadanych kompetencji. [...] Siłę przywództwa najlepiej wyjaśnia [...] przewyżczenie ograniczeń. W świetle wyników badania przywództwo to „rozpychanie” ograniczeń: walka, gra o autonomię. Do tej myśli sprowadzić można w ogromnym skrócie teorie ograniczonego przywództwa (tamże: 229, 234).

Ten skrótowy przegląd dorobku myśli dotyczących przywództwa pokazuje, że dominującym obszarem zainteresowania badaczy jest przywództwo w biznesie. Wspomniane koncepcje i teorie opisują różne ważne aspekty praktyki przywódczej. Starają się być receptami na sukces i często jako takie są używane w praktyce. Nie wyjaśniają jednak mechanizmu, który sprawia, że ludzie podporządkowują się jednostce w jej dążeniu do celu. Nie wyjaśniają, czy istnieje uniwersalny,

wspólny różnym obszarom ludzkiej aktywności mechanizm, skutkujący uznaniem władzy jednostki. Nie tłumaczą również, na czym polega mechanizm sprawczy przywództwa, który pomimo ograniczeń prowadzi do realizacji celu.

Dlatego zwracam się ku socjologii, a w szczególności ku mikro-socjologii, która próbuje wyjaśnić społeczne i emocjonalne determinanty zachowania i działania ludzi, ich reakcje na siebie wzajemnie oraz na sytuacje. Socjologii, która – jak pisze David G. Myers – pyta, „jak funkcjonują grupy o różnej wielkości, od kilkuosobowych do tworzących całe społeczeństwa”. Socjologii, czerpiącej czasem z psychologii społecznej, która „obserwuje pojedynczego uczestnika grupy, jego sposób myślenia o innych, uleganie grupowym wpływom i wzajemne zależności” (Myers 2003: 20, 21).

Relacja dominacji, w tym władza, od początku była w sferze zainteresowania socjologii. I choć pojęcie przywództwa częściej jest używane do wyjaśnienia wielu zjawisk społecznych (np. zmiany społecznej, ruchów społecznych itp.), niż samo jest wyjaśniane, to w historii myśli socjologicznej powstały idee i koncepcje, które wprawdzie bezpośrednio do przywództwa nie nawiązywały, ale stworzyły nowe perspektywy jego oglądu. Oto krótki przegląd najważniejszych z nich.

Prekursor socjologii jako nauki August Comte (1798–1857) w wyniku refleksji nad politycznym i moralnym kryzysem społeczeństwa, jaki jego zdaniem ogarnął Europę Zachodnią w wyniku rewolucji francuskiej z 1789 roku, nakreślił zasady filozofii pozytywistycznej. „Nie sądził, aby postęp mógł urzeczywistnić się bez świadomej działalności organizatorskiej” (Szacki 2011: 262). Wskazywał, że powstanie nowego systemu wymaga racjonalnego kierowania, którego podstawy powinna dać właśnie socjologia. W ten sposób dotknął problematyki przywództwa i umieścił ją w socjologii, ale dalej nie rozwinął.

Herbert Spencer (1820–1903), dostrzegając kierunek ewolucyjnego przechodzenia od społeczeństw prostych do złożonych, od militarnych do przemysłowych, zauważał również ewolucję uprawomocnienia władzy – od woli i siły ją sprawujących, a więc od przymusu, łączonego zwykle z sankcją nadprzyrodzoną, do władzy zdecentralizowanej i samoregulacji. Szacki, reasumując idee Spencera, główne cechy społeczeństwa industrialnego opisuje tak:

Zamiast podporządkowania jednostki wszechwładnemu państwu – ochrona jej interesów jako naczelne zadanie państwa o ograniczonych uprawnieniach, zamiast jednolitych i obowiązkowych wierzeń – różnorodność swobodnie wyrażanych przekonań i opinii, zamiast regimentacji – wielość dobrowolnych stowarzyszeń, zamiast przypisanego statusu – nagrody proporcjonalne do zasług, zamiast autarkii i izolacji – współpraca międzynarodowa, zamiast prawa gwarantującego trwałość istniejącego układu stosunków – prawo chroniące umowy między jednostkami, zamiast jednolitej władzy rozciągającej się na wszelkie dziedziny życia – wielość ośrodków decyzyjnych i wyłączenie spod nadzoru możliwie dużej części poczynań jednostek, zamiast konformizmu – poczucie niezależności i inicjatywa, zamiast kultu władzy – wzajemne poszanowanie przez jednostki swoich uprawnień, zamiast przywiązania do stanowiska i miejsca – ruchliwość, zamiast konserwatyizmu – dążenie do ulepszania wszystkiego, zamiast przymusu zewnętrznego – przymus wewnętrznych przekonań, zamiast zależności – partnerstwo (Szacki 2011: 301).

Georg Simmel (1858–1918), prekursor socjologii życia codziennego i mikrosocjologii, zwracając uwagę na sieć międzyludzkich relacji, skierował nowe światło na poszukiwanie istoty przywództwa. Dominacja i podległość (nadrzędność i podrzędność) były dla niego czystymi formami życia społecznego, których właściwości i prawidłowości powinna badać socjologia. Uważał, że

między nadrzędnością a podrzędnością zachodzi stosunek obustronny. Przywódca nie chce całkowicie decydować o myślach i działaniach innych ludzi. Spodziewa się raczej od podwładnych, że będą reagować negatywnie lub pozytywnie. Ani ta, ani żadna inna forma interakcji nie może istnieć bez stosunków wzajemnych. [...] Większości ludzi nadrzędność kojarzy się z dążeniem do całkowitego wyeliminowania niezależności podwładnych, Simmel dowodził jednak, że gdyby tak było, przestałby funkcjonować stosunek społeczny (Ritzer 2004: 188).

Teoria więzi społecznej Émile'a Durkheima (1858–1917) jest przydatna w wyjaśnieniu zjawiska przywództwa, choć on sam w swoich pracach bezpośrednio nie wskazywał na jej zastosowanie w badaniu relacji dominacji. Odróżnienie „solidarności mechanicznej” jako spo-



stwa społeczeństw niezróżnicowanych, tradycyjnych, charakteryzujących się wspólnotą dóbr i wysokim podobieństwem jego członków, od „solidarności organicznej”, wiążącej społeczeństwa zróżnicowane, z wyraźnie zarysowanym podziałem pracy, jest ważną wskazówką do zrozumienia więzi łączących przywódcę z jego zwolennikami oraz ich ewolucji w procesie przywódczym (zob. Szacki 2011: 382–385).

Zwrócić należy też uwagę na inspirujący wpływ jego dzieła o formach życia religijnego (zob. Durkheim 1990) na sformułowanie przez Randalla Collinsa modelu rytuału interakcyjnego (zob. Collins 2011: 49–62), bardzo użytecznego w wyjaśnieniu mechanizmu stawania się przywództwa.

Podobnie wprowadzone przez Ferdinanda Tönniesa (1855–1936) pojęcia wspólnoty jako „optymalnej postaci związku społecznego”, opartego na motywach uczuciowych, oraz stowarzyszenia, opartego na motywach rozumowych, które opisują różnice między społeczeństwami tradycyjnymi i nowoczesnymi (zob. Szacki 2011: 444–447), są przydatne w konceptualizacji mechanizmu sprawstwa przywództwa. Tak jak koncepcje Durkheima rzucają bowiem światło na więzi międzyludzkie i ich ewolucję oraz inspirują do refleksji nad rolą uczuć/emocji i racjonalności w społecznym współistnieniu ludzi.

Max Weber (1864–1920) z kilku powodów wniósł wiele do refleksji nad przywództwem, w szczególności charyzmatycznym: 1) odchodząc od Durkheimowskiej perspektywy determinizmu strukturalnego w kierunku determinizmu morfogenetycznego, czyli tworzenia struktur i organizacji w wyniku ludzkich działań, reaktywował zainteresowanie socjologii przywództwem/panowaniem i legitymizacją władzy nad innymi; 2) wprowadził do socjologii pojęcie charyzmy i panowania charyzmatycznego, kładąc podwaliny pod dalszą refleksję nad zjawiskiem społecznie rozpoznawanej charyzmatyczności; 3) zainicjował nowe podejście metodologiczne do badań społecznych, postulując zrozumienie zjawisk społecznych poprzez interpretację, która dąży do „przyczynowego wyjaśnienia [ich] przebiegu i skutków” (Weber 2002: 6). Uznawał wpływ wielu czynników na zjawiska społeczne i postulował oddzielenie świata empirycznego od pojęciowego, świata naukowych uogólnień. „Pojęcia nigdy nie oddają

w całości świata empirycznego, mogą być jednak zastosowane jako heurystyczne narzędzia służące lepszemu zrozumieniu rzeczywistości” (Ritzer 2004: 152).

Takimi narzędziami są zaproponowane przez Webera „typy idealne”, które przedstawiają, „jak przebiegałoby pewne określone ludzkie działanie, gdyby było ściśle celowo racjonalne, nie zakłócały go afekty i błędy oraz kierowało się jednoznacznie ku jednemu tylko celowi” (Weber 2002: 9 – pisownia oryginalna).

Psychologia społeczna George’a Meada (1863–1931) i rozwinięta na jej podstawie przez Herberta Blumera (1900–1987) teoria symbolicznego interakcjonizmu, wyjaśniająca wzajemne oddziaływania między jednostkami i zbiorowościami, mają kluczowe znaczenie dla zrozumienia istoty przywództwa. Przywództwo jest bowiem działaniem połączonym.

Działanie połączone powstaje wskutek dopasowania się do siebie [zachowań uczestników], a nie wskutek ich powszechności. Jak w społeczeństwie ludzkim dochodzi do wzajemnego dopasowania działań? Ich powiązanie nie dokonuje się w wyniku prostej manipulacji, tak jak w przypadku mieszania orzechów w słoju przez energiczne potrząsanie, ani dzięki nieświadomej adaptacji, tak jak w przypadku układu ekologicznego w społeczności roślinnej. Uczestnicy dopasowują wzajemnie swoje działania, po pierwsze, przez ustalenie działania społecznego, w które mają się zaangażować, i po drugie, przez wzajemne interpretowanie i definiowanie swoich działań podczas kształtowania działania połączonego. [...] Istota społeczeństwa leży w przebiegającym procesie działania, a nie w ustalonej strukturze relacji. Bez działania wszelka struktura związków między ludźmi pozostaje bez znaczenia. [...] Działanie połączone jest konstruowane przez przebiegające w czasie dopasowywanie działań, trzeba je ujmować jako mające historię swego rozwoju. Ponieważ ma historię, jego przebieg i losy zależą od tego, co się działo w trakcie jego budowania. [...] Działanie połączone może się zacząć albo nie. Ponadto rozpoczęte działanie połączone może zostać przerwane, zaniechane lub przekształcone. [...] Przyjmowanie założenia, że różnorodne działania połączone, składające się na społeczeństwo ludzkie, będą przebiegać ustalonymi kanałami, nie znajduje żadnego uzasadnienia (Blumer 2007: 56–57).