

# Wstęp

Przywództwo jest złożonym, wielowymiarowym procesem. Różne jego aspekty uzyskują różną doniosłość w zależności od tego, z jakiej perspektywy jest badane. Teorie, jakie powstały i rozwinęły się szczególnie w ostatnim stuleciu, opisują je z wielu różnych stron. Nie dają jednak odpowiedzi na pytanie, czy istnieje jakiś uniwersalny mechanizm uzyskiwania wpływu niektórych jednostek na innych i na czym ewentualnie polega (por. Northouse 2012).

Szczególnie wymagające zrozumienia, wyjaśnienia i opisu jest przywództwo charyzmatyczne. Jak piszą Luigino Bruni i Barbara Sena:

rola charyzmy nigdy nie była zasadniczym przedmiotem naukowej i akademickiej dyskusji głównie dlatego, że pochodzenie charyzmy postrzegane jest jako nadprzyrodzone, a sama charyzma uznawana za „dar boży” w postaci wrodzonych, niewytłumaczalnych cech osobistych, które brane są pod uwagę w opisie świata głównie z perspektywy teologicznej. Czasem posługują się też tym pojęciem historycy i psychologowie opisujący życie ludzi, którzy pozostawili swój ślad w historii ludzkości (Bruni, Sena 2013: XXI).

Współczesny termin „charyzma” uległ znaczeniowemu spłaszczeniu. Został zredukowany do pojęć: czar, urok, magnetyzm, talent, determinacja, uwodzenie itp. i zwykle używany jest w odniesieniu do jednostek wywierających silne wrażenie, a w konsekwencji niejednokrotnie wpływ na inne jednostki lub całe społeczności. Czy jednak uwiedzenie wrażeniem, opisywane jako charyzma „uwodziciela”, jest wystarczające do podporządkowania się i uznania jego przywództwa?

Przywództwo (podobnie jak władza, charyzma) należy do tej grupy terminów, które używane są zarówno potocznie, jak i w dyskursie naukowym. W myśleniu potocznym przywództwo rozumiane jest w sposób intuicyjny. Natomiast w dyskursie naukowym próby definiowania tego pojęcia podejmowane są z perspektywy wielu dyscyplin. Dotąd nie przyniosły jednak konsensusu. Spotkamy więc w literaturze między innymi definicje kładące nacisk na kontrolę i centralizację władzy, na interakcje cech osobowościowych przywódców z cechami ich podwładnych, na aspekty behawioralne, na pracę zespołową czy wreszcie na proces transformacji zarówno przywódców, jak i ich podwładnych, wynoszący ich razem na wyższy poziom motywacji i moralności (por. Northouse 2012: 2–5). Próba określenia, czym jest przywództwo, okazuje się sprawiać kłopot. Ciągłe pozostaje ono pojęciem bardziej subiektywnym niż intersubiektywnym. W tej mnogości definicji przywództwa można znaleźć jednak pewien wspólny mianownik. Bez względu bowiem na przyjmowaną perspektywę niektóre elementy się powtarzają. Są to: społeczny i procesowy charakter, wywieranie wpływu i wspólne cele. Elementy te konstytuują przywództwo jako **społeczny proces, w ramach którego jednostka wywiera wpływ na innych dla osiągnięcia wspólnych celów** (por. Northouse 2012: 5). I tak właśnie rozumiane przywództwo jest przedmiotem analizy w tej książce.

„Proces społeczny” definiowany jest w socjologii jako „sekwencja wzajemnie powiązanych zmian”, a precyzyjniej jako:

(1) wielość zmian, (2) odnoszących się do tego samego systemu (zachodzących w nim lub przekształcających go jako całość), (3) przyczynowo powiązanych ze sobą (w tym sensie, że jedna zmiana jest przynajmniej częściowo przyczyną innej, a nie czynnikiem jedynie jej towarzyszącym bądź ją poprzedzającym), co więcej (4) zmiany te następują po sobie sekwencyjnie (następują jedna po drugiej w pewnym określonym czasie) (Sztompka 2010: 23).

Przywództwo jest taką właśnie sekwencją wielu przyczynowo powiązanych ze sobą zmian zachodzących w systemie tworzonym przez przywódcę i jego zwolenników, które następując po sobie w ściśle

określonym czasie i kontekście społecznym, prowadzą do osiągnięcia uzgodnionych przez nich celów.

Ta dynamiczna perspektywa nasuwa analogię z performansem w sztuce, rozumianym jako „rodzaj akcji, ciągu zdarzeń, częściowo zaplanowanych, a częściowo będących improwizacją czy dziełem przypadku” (*Sztuka świata* 2000: 172), i kieruje poszukiwania wyjaśnień mechanizmów przywództwa w morfogenetyczny nurt socjologii, upatrujący sprawczości społeczeństwa w jego podmiotowym działaniu.

W nurcie tym wybieram te teorie i modele interakcji, które najlepiej wyjaśniają i opisują to, co wynika z doświadczenia, jakie staje się w ten sposób elementem procesu badawczego. Nie z obserwacji uczestniczącej, nie z interpretacji, a z doświadczenia przywództwa. Model dramaturgiczny interakcji Ervinga Goffmana dobrze oddaje współgrę, jaka nieustannie toczy się pomiędzy przywódcą a jego zwolennikami. Użycie go do wyjaśnienia niektórych aspektów przywództwa analizowanego z perspektywy performatywnej sugeruje – słusznie – że jest ono swoistym teatrem, na którego scenie dzieje się według scenariusza przywódcy oraz w wykonaniu jego samego i jego zwolenników. Scenariuszem tym jest wizja stanowiąca ramę do wypełnienia fabułą, pociągająca zwolenników za przywódcą. Możemy więc zapytać o „dramaturgiczne problemy”, jakie przywódca napotyka w interakcji z innymi, którzy stają się – lub nie – jego zwolennikami, oraz jaki wzajemny wpływ mają ci inni na niego. Realizacja bowiem wizji to ciąg interakcji, których przebieg i skutki są wypadkową zachowań wszystkich uczestników połączonego, zespołowego działania, w którym wszyscy uczestnicy są jego aktywnymi, twórczymi podmiotami, mającymi wpływ na efekt końcowy. W rezultacie „scenariusz” realizowany jest w racjonalnym działaniu, w którego tle, w przestrzeni międzyludzkiej, nieustannie zachodzą unikatowe interakcje decydujące o tym, że przywództwo – jak artystyczny performans – nie jest z góry zaplanowanym „przedstawieniem”, ale staje się w ciągu tych nieustannie zachodzących interakcji.

Przyjęcie perspektywy performatywnej, kierującej uwagę na zmienny, dynamiczny charakter praktyki przywódczej, wydaje się dobrym punktem wyjścia do podjęcia próby skonstruowania koncepcji,

jak przywództwo jest sprawowane, a nie tylko jak jest widziane z zewnątrz.

Na początek jednak kilka zagadnień wymagających wyjaśnienia.

## **Władza, wpływ, panowanie, przywództwo**

Automatycznym niejako korelatem pojęcia przywództwa zarówno w dyskursie naukowym, jak i potocznym jest władza. Jest to zjawisko równie wieloaspektowe, jak zjawisko przywództwa. I podobnie jak w przypadku przywództwa rodzi wiele sporów o definicję. Najbardziej znaną, uznawaną dziś za klasyczną, sformułował Max Weber w *Gospodarce i społeczeństwie*: „[...] władzę nazywamy [...] najogólniej szanse przeprowadzenia swej woli we wspólnotowym działaniu przez jednostki lub wielu ludzi, także wbrew oporowi innych jego uczestników” (Weber 2002: 670). W innym miejscu dodał, że szansa realizacji woli jest istotą władzy „bez względu na to, na czym ta szansa polega” (tamże: 39).

Tak uniwersalnie rozumianą władzę możemy obserwować zarówno w mikro-, jak i makrostrukturach społecznych. Prześledźmy więc ramy pojęciowe, jakie stworzył on w kontekście swoich przemysłów na temat władzy.

W wykładzie wygłoszonym 21 stycznia 1919 roku w Monachium zatytułowanym *Polityka jako zawód i powołanie* stwierdził on, że władza jest środkiem „w służbie innych celów, idealnych bądź egoistycznych, lub do władzy «dla niej samej»: po to, by rozkoszować się poczuciem prestiżu, jakie ona daje” (Weber 2011: 267).

Władzę odróżniał od panowania i wywierania wpływu.

Panowanie („autorytet”) [...] może wynikać w konkretnym przypadku z najrozmaitszych motywów podporządkowania: poczynając od tępego przyzwyczajenia aż do czysto celowo racjonalnych względów. Każdy prawdziwy stosunek panowania cechuje określone minimum w o l i posłuszeństwa, a więc – interes (zewnętrzny lub wewnętrzny) w posłuszeństwie (Weber 2002: 158 – pisownia oryginalna).

Panowanie rozumiał jako „szansę posłuszeństwa pewnej grupy ludzi wobec określonych (lub wszystkich) rozkazów” (tamże: 158).

Dowodził, że „istnieją trzy czyste typy prawomocnego panowania. Jego uprawomocnienie może mieć głównie charakter: 1. Racjonalny [...] lub 2. Tradycyjalny [...], albo w końcu 3. Charyzmatyczny (tamże: 160 – pisownia oryginalna). Racjonalne uprawomocnienie panowania opiera się na „wierze w legalność ustanowionych porządków i prawa wydawania poleceń przez osoby powołane przez nie do sprawowania panowania (panowanie legalne)” (tamże). Z kolei panowanie tradycyjne oparte jest według niego na „powszechnej wierze w świętość obowiązujących od zawsze tradycji i prawomocność obdarzonych przez nie autorytetem osób” (tamże). Natomiast charyzmatyczny typ panowania „opiera się na niepowszednim oddaniu osobie uznawanej za świętą, za bohatera czy wzorzec, i objawionym lub stworzonym przez nią porządkiem” (tamże). Weber pisał dalej:

W przypadku ustanowionego panowania posłuszeństwo okazywane jest legalnie ustanowionemu, rzeczowemu bezosobowemu porządkowi i określonej przezeń przełożonemu, za sprawą formalnej legalności jego rozporządzeń i w ich obrębie. W przypadku tradycyjnego panowania posłuszeństwo okazywane jest za sprawą czci, i w zwyczajowych granicach, osobie wskazanego przez tradycję i związanego z nią (w jej domenie) pana. W przypadku charyzmatycznego panowania posłuszeństwo okazywane jest odznaczającemu się charyzmatycznymi znamionami przywódcy jako takiemu, za sprawą osobistego zawierzenia objawieniu, temu, że jest on bohaterem czy wzorcem, w granicach obowiązywania wiary w ten jego charyzmat (tamże: 160–161 – pisownia oryginalna).

Legitymizacja będąca swoistym usprawiedliwieniem władzy przemienia ją u Weбера w panowanie. Uznanie panowania lub – innymi słowy – przywództwa jednostki lub grupy zależy od woli posłuszeństwa ze strony przewodzonych. „Najważniejsza charakterystyka panowania [...] [to] nieodwołalne, ale też dobrowolne podporządkowanie” (Wesołowski 2009: 327). Ta dobrowolność podporządko-

wania czyni panowanie relacją między stronami, opartą na autorytecie i przekonaniu, a władzę zalegitymizowaną jako wykonywaną w sposób konsensualny w odróżnieniu od władzy stosującej przymus lub – jak pisze Weber – „przemoc wspólnotowego działania” (Weber 2002: 651).

Mówi on jasno: panowanie to „nie każda szansa sprawowania «władzy» nad ludźmi czy wywierania na nich wpływu” (tamże: 158). Na czym więc polega wpływ i jaki ma związek z władzą?

Wpływ wywierany przez jednych ludzi na innych odnosi się do bezpośrednich interakcji jednostek o tyle, o ile kształtuje *przyszłe* zachowania i postawy uczestników. [...] Nacisk na *przyszłe* zachowania i postawy jest zrozumiały. Gdyby „wpływ” odnosił się do wszelkich zmian zachowań, byłby w zasadzie identyczny z „interakcją społeczną”, ponieważ wszelka interakcja wpływa (nawet minimalnie) na zachowanie. Zachowanie człowieka samotnego jest inne niż jego zachowanie w obecności innych ludzi (Merton 2002: 454 – kursywa w oryginale).

I dalej Merton pisze:

Wpływ zakłada [...] *asymetryczną zależność społeczną*: w odniesieniu do wszelkich zachowań i postaw mamy do czynienia z osobą wywierającą wpływ i taką, która mu podlega. Rzecz jasna, często występuje również wpływ wzajemny. Lecz nawet w takich wypadkach siła wpływu działającego w obu kierunkach jest rzadko tylko taka sama i rzadko wpływ ten wywierany jest na to samo zachowanie (tamże: 455–456 – kursywa w oryginale).

Mechanizmy i przejawy wpływu dobrze znane są psychologii społecznej. Robert Cialdini twierdzi, że większość sytuacji, w których ludzie ulegają innym, podporządkowują się im, wykonują ich polecenia lub prośby, wynika co najmniej z jednej z następujących reguł: wzajemności, zaangażowania i konsekwencji, społecznego dowodu słuszności, sympatii interpersonalnej, niedostępności, autorytetu oraz relacji podległości (zob. Cialdini 2016). Analiza działania owych reguł wykracza poza ramy tej książki. Wyjaśnijmy tylko, że reguła wzajemności, która jest jedną z najważniejszych zasad kontaktów

międzyludzkich, polega na powinności odwzajemniania otrzymanych od innych dóbr i budowania w ten sposób więzi społecznych, w tym zaufania (zob. Strelau, Doliński 2016b: 390). Zaangażowanie i konsekwencja „wiąże się z tym, że dobrowolne podjęcie przez podmiot jakiegoś działania, a nawet samo przygotowywanie się do niego inicjuje procesy sprawiające, że podmiot działanie to wykonuje i kontynuuje nawet pomimo poważnych kosztów, na jakie jest narażony” (tamże: 391). Zasada społecznego dowodu słuszności skłania ludzi do robienia tego, co robią inni, w przekonaniu, że jeśli wiele osób coś robi, to zapewne ma rację (zob. tamże). Reguła sympatii interpersonalnej wykorzystuje psychologiczny związek pomiędzy lubieniem a podobieństwem poglądów, atrakcyjnością fizyczną, częstością wzajemnych kontaktów czy wspólnym wykonywaniem różnych działań (zob. tamże). Z kolei reguła niedostępności skłania ludzi do przypisywania większej wartości działaniom, które zostają nam odebrane lub tylko pojawia się ryzyko ich odebrania (zob. tamże: 392). I wreszcie reguła autorytetu i relacje podległości.

Słonność do ulegania prawomocnym autorytetom ma swoje źródło w praktykach socjalizacyjnych wykształcających w nas przekonanie, że taka uległość jest pożądanym sposobem postępowania. Ponadto owa uległość często ma charakter adaptacyjny, ponieważ rzeczywiste autorytety zwykle cechują się wiedzą, mądrością i władzą (Cialdini 2016: 249–250).

Reguły wywierania wpływu na innych działają we wszystkich sferach życia społecznego – od codzienności począwszy, a na polityce kończąc. Wykorzystywane są z różną intensywnością i w różnych konfiguracjach w zależności od potrzeb wpływającego. Przypomnijmy jednak, że dla Webera panowanie to nie każda szansa wywierania wpływu na ludzi. Zważywszy na konstytuujący panowanie element woli posłuszeństwa wobec panującego, reguła zaangażowania i konsekwencji będzie miała podstawowe znaczenie w podtrzymywaniu panowania.

Rozróżnienie tych pojęć nie jest proste. Nie są one tożsame, choć występują między nimi współzależności. Pojęcie przywództwa jako społecznego procesu, w którego ramach jednostka wywiera wpływ na



innych dla osiągnięcia wspólnych celów, lokuje się w tym repertuarze pojęć powiązanych. Jest bliskie Weberowskiemu panowaniu. W przypadku przywództwa dobrowolne uznanie przywódcy następuje za pośrednictwem wspólnych celów działania. I taką właśnie sytuację próbuję zrozumieć i wyjaśnić mechanizmy jej powstania i trwania. Władza jest tu – jak mówi Weber – w służbie uzgodnionych celów, a wykorzystywane mechanizmy wpływu przywódcy na przewodzonych i wzajemnie – przewodzonych na przywódcę – w całym swoim repertuarze działają na drodze ich realizacji.

Nie analizuję sytuacji władzy wykorzystującej przymus lub jakąkolwiek formę przemocy. Osiąganie celów wbrew woli przewodzonych nie jest – w świetle przyjętej definicji – procesem przywódczym. Jest władzą w służbie celów stosującego przymus. Co prawda może się okazać, że cele osiągnięte w drodze przymusu są ważne i dobre dla podwładnych, choć uprzednio nie były przez nich tak oceniane. Może się zdarzyć, że uświadomienie sobie tego *post factum* rodzi szacunek dla stosującego przymus.

W dotychczasowej, Weberowskiej perspektywie władzę definiowaliśmy jako szansę realizacji własnej woli. Można jednak zadać pytanie, kiedy i jak takie szanse powstają. Odpowiedzi dostarcza nam znów psychologia w swojej teorii władzy, sformułowanej w roku 1959 i rozwiniętej w latach późniejszych przez Johna Frencha i Bertrama Ravena (zob. Strelau, Doliński 2016b: 422–425). Formułują oni sześć podstaw władzy: przymus, nagradzanie, prawomocność, fachowość, akceptację oraz dostęp do informacji. Istota przymusu (*coercive power*) polega na „zdolności wymierzania kar za niesubordynację lub niepodporządkowanie się nakazom” (tamże: 422). Z kolei nagradzanie (*reward power*) odwrotnie, „na przekonaniu podwładnych, że przełożony ma możliwość ich nagradzania. [...] W przeciwieństwie do przymusu trzeba tu raczej coś podwładnym dawać [...] niż grozić zabranieniem tego, co mają i na czym im zależy” (tamże: 423). Prawomocność (*legitimate power*) staje się źródłem władzy, jeśli podwładni są przekonani, „że przełożony ma określone prawa, ale też obowiązki, z których z kolei wynikają prawa podwładnych. Tak więc pracodawca ma prawo oczekiwać od pracowników rzetelności



w pracy, ale oni mają prawo oczekiwać od niego poszanowania ich prawa do [...] przerwy w pracy” (tamże). Władza prawomocna wypływa ze sprawowania funkcji, zajmowania stanowiska, z którymi związane są uznane prawa do podejmowania decyzji dotyczących innych. Na przykład władza sędziego ogłaszającego wyrok pod sąd-nemu. Taka władza odnosi się więc tylko do pewnych sfer funkcjonowania podwładnych. Podobnie jak tylko pewnych sfer dotyczy władza oparta na fachowości (*expert power*), wynikająca z kompetencji, wiedzy i umiejętności. Władza może mieć też źródło w akceptacji (*referent power*) i identyfikacji z daną osobą. Na przykład władza lubianego nauczyciela nad uczniami, którzy się z nim identyfikują (zob. tamże). Może ona także wynikać z dostępności do informacji (*informational power*), których posiadanie daje władzę nad tymi, których postawić mogą w niekorzystnym świetle.

W praktyce życia społecznego psychologiczne źródła władzy mogą występować i współwystępować w różnych układach, wzmacniając lub osłabiając percepcję władzy jednostki nad innymi. Na przykład władza wynikająca z zajmowania formalnej pozycji przez osobę o nieadekwatnych do tego kompetencjach osłabiana jest przez percepcję braku jej wiedzy lub umiejętności. Ale może być też odwrotnie. Władza jednostki nad innymi z pozycji formalnej może być znacznie większa dzięki percepcji jej kompetencji, w szczególności moralnych.

Władza jest narzędziem w służbie celów poprzez możliwość wpływu na innych.

Uogólniając, można powiedzieć, że władzę dającą wpływ na innych uzyskuje się wskutek zajęcia odpowiedniej pozycji (*position power*), jak w przypadku władzy zalegitymizowanej lub odgrywania ról umożliwiających nagradzanie lub karanie, albo wskutek osobistych cech wywierającego wpływ (*personal power*), jak w przypadku władzy referencyjnej, eksperckiej czy wynikającej z posiadanych informacji. W rzeczywistości władza dająca wpływ na innych powstaje w różnych konfiguracjach formalnych pozycji i cech osobistych jednostek ją uzyskujących.

Przywódca wykorzystujący władzę w celu wpływania na innych mogą więc wejść w jej posiadanie poprzez mianowanie (w całym

możliwym repertuarze sposobów, np. w drodze demokratycznych wyborów, rekrutacji, powołania itp.) na pozycje/stanowiska dające możliwości władcze (przywództwo mianowane [*assigned leadership*]). Mogą też wejść w jej posiadanie samoistnie, dzięki jakimś osobistym właściwościom (przywództwo wyłonione [*emerged leadership*]), lub w wyniku splotu jednego i drugiego.

Obserwacja rzeczywistości społecznej pokazuje, że samo mianowanie na pozycję przywódczą może, ale wcale nie musi oznaczać początku procesu przywództwa. Znalezienie się w tej pozycji dzięki osobistym właściwościom prawdopodobieństwo zainicjowania procesu przywództwa zwiększa, ale też nie gwarantuje. Podobnie też żaden sposób wejścia w rolę przywódczą nie decyduje o uznaniu przywództwa za charyzmatyczne. W tych okolicznościach odpowiedzi wymaga pytanie o faktyczne źródła przywództwa i powody, dla których niektórzy przywódcy uznani zostają za charyzmatycznych, a inni nie.

## Przywódtwo a zarządzanie

Do wspomnianego już zestawu powiązanych pojęć dodać można jeszcze zarządzanie. Weber pisze:

Najczystszy typem legalnego panowania jest panowanie za pośrednictwem biurokratycznego sztabu administracyjnego. [...] Całość sztabu administracyjnego składa się w najczystszy typie z pojedynczych urzędników [...], którzy

1. osobiście wolni, posłuszni są wyłącznie rzeczowym obowiązkom urzędowym,
2. w trwałej hierarchii urzędowej,
3. z trwałymi kompetencjami urzędowymi,
4. zostali zatrudnieni (a nie wybrani) za sprawą kontraktu, zatem (zasadniczo) w wyniku swobodnej selekcji, wedle kryterium
5. kwalifikacji fachowych – w najbardziej racjonalnym przypadku: potwierdzonych egzaminem i poświadczanych przez dyplom,
6. wynagradzani są stałymi pieniężnymi pensjami, mają zwykle prawo do emerytury [...],
7. traktują swój urząd jako jedyny lub główny zawód,

8. mają przed sobą pewną karierę [...],
9. w swojej pracy są całkowicie „oddzieleni od środków administrowania” i nie mogą zawłaszczyć swego stanowiska urzędowego,
10. podlegają ścisłej, jednolitej dyscyplinie urzędowej i kontroli (Weber 2002: 164 – pisownia oryginalna).

Jest to opis nowożytnej koncepcji organizacyjnej. Racjonalna legitymizacja panowania przybiera formę biurokracji, a panowanie formę zarządzania polegającego na podziale zadań i wyodrębnieniu kompetencji niezbędnych do ich realizacji. Włodzimierz Wesołowski pisze, że „[...] biurokracja, która jest według Webera coraz większym i bezwzględny kontrolerem kolektywnych działań i zbiorowego losu, nie ma postaci człowieka, lecz jedynie formę instytucji” (Wesołowski 2009: 338). Weber – przypomnijmy – nazywa to bezosobowym porządkiem i określonym przezeń przełożonym (zob. Weber 2002: 160). Przełożony jest wprawdzie człowiekiem, ale zarządzanie przez niego organizacją spętana regułami biurokracji, bez względu na rodzaj tej organizacji, sprowadza się do wypełnienia obowiązujących procedur i instrukcji. Dlatego biurokracja ma wprawdzie zdolność samodoskonalenia się i samoodtworzenia, ale nie jest nowatorska, gdyż innowacyjność narusza jej procedury.

Pojęcie zarządzania pojawia się dopiero wraz z powstaniem i rozwojem społeczeństwa przemysłowego, a więc na przełomie XIX i XX wieku. Powstające i szybko rozwijające się przedsiębiorstwa przemysłowe wymagały dobrej organizacji i sprawnego zarządzania, aby stać się wydajne i efektywne. W tym celu w 1916 roku Henri Fayol zdefiniował i opisał podstawowe funkcje, jakie powinno spełniać zarządzanie. Były to: planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie (zob. Fayol 1947: 86–179). Miały one służyć wprowadzaniu porządku i stabilności w żywiołowo rozwijających się przedsiębiorstwach. Pomimo upływu lat ciągle stanowią kanon działań zarządczych.

W społeczeństwie przemysłowym wyodrębnia się warstwa menedżerska, osób zajmujących się zarządzaniem. Z czasem menedżerowie uzyskują też pewien rodzaj osobistego udziału w firmach. Praktyka modyfikuje założenie Weberowskiego idealnego modelu

biurokracji, zakładającego – jak wspomniano – całkowite oddzielenie urzędników od środków administrowania.

Przybierająca na sile konkurencja między przedsiębiorstwami zmuszała je do poszukiwania przewag i nowych obszarów ekspansji. Wiązało się to najczęściej z koniecznością wprowadzenia zmian zarówno w organizacji, jak i sposobach działania. Wymagało innowacji. Praktyka pokazała, że dla skutecznego ich wprowadzenia nie wystarczało umiejętne pełnienie funkcji opisanych przez Fayola. Biurokratyczna organizacja stanowi bowiem – jak słusznie przewidywał Weber – poważną przeszkodę dla siebie samej. Trzeba czegoś więcej, aby dostosować się do nowych warunków. I wtedy właśnie reaktywowano zainteresowanie przywództwem, w którym zaczęto upatrywać sposób na skuteczne przeprowadzanie zmian. Zmiany zawsze związane są z ryzykiem. Dotyczą niepewnej przyszłości i niepewnego rezultatu działania. Konfrontacja z ryzykiem uruchamia emocje, które często są powodem oporu przed niosącymi je zmianami. Dlatego zwrócono uwagę na przywództwo, które łączy racjonalność zarządzania z emocjonalną naturą zarządzanych.

Zarządzanie i przywództwo mają więc wiele wspólnego, ale różnią je cele: zarządzanie zmierza do zaprowadzenia porządku, do ładu i stabilności, a przywództwo do zmian. Przywództwu towarzyszy nieodmiennie wizja przyszłości, która staje się celem podejmowanych zmian.

W praktyce zarządzanie i przywództwo często współistnieją. Peter G. Northouse pisze: „Kiedy menedżerowie wpływają na zespół, żeby zmobilizować jego członków do osiągnięcia celów, są włączeni w przywództwo. Kiedy liderzy uczestniczą w planowaniu, organizowaniu, zatrudnianiu i kontrolowaniu, są włączeni w zarządzanie” (Northouse 2012: 14).

W naukach o zarządzaniu, ale i w praktyce gospodarczej od lat trwa dyskusja, czy współczesne przedsiębiorstwo potrzebuje dobrego zarządzania, czy dobrego przywództwa. W świetle takiego rozróżnienia oczywiste jest, że potrzebuje jednego i drugiego (zob. Czarnawska 2013: 73–87).

Nie inaczej jest w sferze publicznej. Rządzenie na każdym szczeblu za pomocą – jak powiedziałby Weber – biurokratycznego sztabu

administracyjnego napotyka na te same problemy. W debacie publicznej co chwila słycać o niedostatku kompetentnych urzędników utrudniającym sprawne zarządzanie, jak i przywódców zdolnych zaproponować wizję przyszłości i skutecznie przeprowadzić ludzi przez konieczne zmiany.

Poznanie mechanizmu sprawowania przywództwa jako zjawiska społecznego, zgodnie z postulatem metodologicznym sformułowanym przez Williama I. Thomasa i Floriana Znanieckiego, a znanym pod nazwą „współczynnika humanistycznego” (zob. Thomas, Znaniecki 1976: 41–88), możliwe jest poprzez dogłębne zrozumienie rzeczywistości doświadczanej przez przywódców w ich rolach społecznych. Innymi słowy, poprzez przyjęcie punktu widzenia przywódcy i przewodzonych oraz zrozumienie znaczenia ich wzajemnych działań.

Pełniąc role przywódcze i dysponując pewną dozą socjologicznej wyobraźni i wrażliwości, dokonuje się siłą rzeczy obserwacji, które w toku nabywania doświadczenia podlegają pewnym uogólnieniom. Doświadczenie staje się narzędziem poznania. Obserwacja wynikająca z faktycznego pełnienia roli, a nie tylko z przyjęcia roli wewnętrznego obserwatora, pozbawiona jest ryzyka obserwacji zjawisk i zachowań upozowanych, a więc w jakiejś mierze nieautentycznych, odgrywanych przez obserwowanych (przywódcę i jego zwolenników) w obecności obserwatora. O ile jednak faktyczne pełnienie roli przywódczej pozwala obserwować i doświadczać prawdziwych interakcji przewodzonych, choć niepozbawionych elementów subiektywnej interpretacji, o tyle uogólnienia dotyczące zachowań i działań samego przywódcy, a więc siebie samego, pozostają subiektywne. Z upływem czasu i różnorodnością pełnionych ról przywódczych uwidaczniają się jednak pewne prawidłowości pozwalające odrzucić subiektywnie przeżywane i doświadczane fakty i w ten sposób zobiektywizować rzeczywistość samego przywódcy.

Ten „naturalny” proces selekcji faktów i działań towarzyszących niezmiennie procesowi przywództwa porównać można z postulowanym przez Alfreda Schütza testem „idealnego aktora – homunkulusa”, a więc dopasowaniem przebiegu procesu do wyimaginowanego aktora, wyposażonego w świadomość obejmującą jedynie elementy istotne z punktu widzenia tego procesu (zob. Schütz 2012: 14–15).

W następstwie takiego postępowania, a więc analizy doświadczanej rzeczywistości, wyłania się, „gruntuje” koncepcja (w myśl teorii ugruntowanej typu indukcyjnego), powstaje obraz swoistego „idealnotypowego” w sensie Weberowskim przebiegu procesu przywództwa, umożliwiającego uchwycenie mechanizmu jego powstania i trwania. Nie musi on być, a właściwie nie jest dosłownym odbiciem rzeczywistości. W praktyce bowiem występują odchylenia od tego modelu wynikające z wielu powodów, chociażby z odmienności osobowości przywódców i wpływających stąd różnic w ich zachowaniu i interakcjach z innymi, z niepowtarzalnego kontekstu społecznego, w którym przebiega proces przywództwa, czy wreszcie z charakteru realizowanej w procesie przywódczym wizji, obejmującej nierzadko długofalowe cele, wykraczające poza okres życia uczestników procesu.

Przyjęcie więc za punkt wyjścia do refleksji socjologicznej nad przywództwem własnej introspekcji pozwala zwiększyć prawdopodobieństwo oglądu tego fenomenu takim, jakim jest w rzeczywistości.

Zgodnie z terminologią Schütza punktem wyjścia jest „biograficznie zdeterminowana sytuacja” będąca podstawą sformułowania hipotez, a następnie zobiektywizowanie ich w drodze przetestowania przypadków powszechnie uznawanego, niekwestionowanego w społecznej percepcji przywództwa charyzmatycznego. W ten sposób dotrzymane zostają postulaty:

1. Obiektywności nauk społecznych, który rozumiany jest – podobnie jak we wszystkich naukach empirycznych – w ten sposób, „iż twierdzenia podlegają weryfikacji i nie mogą odnosić się do osobistego, niepodlegającego kontroli doświadczenia” (Schütz 2012: 14).
2. Spójności logicznej – gwarantującej „obiektywną ważność obiektów myślowych skonstruowanych przez badacza społecznego” (tamże: 15).
3. Adekwatności, polegający na tym, „iż każdy element w naukowym modelu ludzkiego działania musi być skonstruowany w taki sposób, iż konkretne działanie indywidualnego aktora w świecie realnym [...] będzie zrozumiałe zarówno dla niego, jak i dla jego bliźnich w kategoriach potocznej interpretacji życia codzienne-

go” (tamże). Innymi słowy, postulat adekwatności „zapewnia zgodność konstruktów naukowych z konstruktami życia codziennego” (tamże).

Hipotezy dotyczące mechanizmu powstawania i trwania przywództwa oraz źródeł percepcji charyzmy przywódców, sformułowane na podstawie „zasobu uprzednich doświadczeń” z wyjaśniającym opisem socjologicznym, przedstawione w rozdziałach 1 i 2, stanowią Schützowskie „konstrukty pierwszego rzędu”, które następnie podlegają weryfikacji i obiektywizacji w drodze interpretacji biografii wybranych przywódców charyzmatycznych – Jana Pawła II, Lecha Wałęsy, Margaret Thatcher i Steve’a Jobsa, odpowiednio w rozdziałach 3, 4, 5 i 6.

Interpretacja tych biografii, a więc „ogląd społecznego konkreту” (Szacki 2008: 10), następuje poprzez selekcję faktów z życia ich bohaterów i ukazanie ich w sekwencji przyczynowo-skutkowej, obrazującej proces stawania się ich przywódcami. Nie jest to więc rekonstrukcja całych biografii tych postaci ani historii czasów, w których żyli i działali.

Wszystkie cztery studia przypadków, którymi są interpretacje biografii, zawierają działania wybranych bohaterów, ale również kontekst społeczny, w którym miały miejsce. Jak bowiem pisali William I. Thomas i Florian Znaniecki:

Prosty i dobrze znany jest fakt, że społeczne wyniki indywidualnej działalności zależą nie tylko od samej czynności, ale również od społecznych warunków, w których ją się wykonuje; dlatego więc przyczyna społecznej zmiany musi obejmować zarówno indywidualne, jak i społeczne elementy. Lekceważąc ten fakt, teoria społeczna, ilekroć chce wyjaśnić najprostszą społeczną zmianę, staje w obliczu pracy, która nie ma końca. Albowiem ta sama czynność w różnych społecznych warunkach daje całkiem odmienne wyniki (Thomas, Znaniecki 1976: 68).