

**Bohdan Kaczmarek**

## **Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne**

### **1. Uwagi wstępne**

W politologii, w socjologii polityki oraz w naukach o organizacji i zarządzaniu i w socjologii organizacji a także w historii, jednym z centralnych problemów badawczych jest przywództwo. Zagadnienie przywództwa leży na styku dwóch paradygmatów badawczych obecnych w różnych naukach społecznych: paradygmatu władzy oraz paradygmatu organizacji. Przywództwo jest też analizowane przez psychologię, dla której centralnym problemem jest osobowość człowieka. Badania nad przywództwem mają więc interdyscyplinarny charakter, ustalenia poszczególnych dziedzin wiedzy interferują i oddziałują na siebie. Można to zauważyć, choćby analizując rozległą literaturę na temat przywództwa, gdzie rezultaty badań i koncepcje teoretyczne są asymilowane w często zdawałoby się odległych dziedzinach nauki.

W niniejszym artykule pragnę skupić się na niektórych problemach koncepcji przywództwa osadzonych w paradygmatach władzy i organizacji, w mniejszym stopniu na psychologicznych interpretacjach przywództwa odwołujących się do paradygmatu osobowości człowieka, choć do literatury z tego zakresu również niejednokrotnie przyjdzie się odwołać.

Różnice wyjściowych paradygmatów badawczych nie wyczerpują wszystkich odmienności postrzegania problematyki przywództwa. Jedną z istotnych różnic jest perspektywa badań rozumiana jako sfera rzeczywistości społecznej, w której zjawiska przywództwa występują i jako kontekst, w którym są one badane. Z przywództwem mamy do czynienia na poziomie mikrostrukturalnym, tj, w relacjach międzyludzkich i w małych grupach społecznych; na poziomie mezostrukturalnym rozumianym jako obszar życia społecznego, w którym aktywność społeczna ma miejsce przede wszystkim w grupach społecznych średniej wielkości, grupach pośrednich, a zwłaszcza w organizacjach; oraz z przywództwem na poziomie makrostrukturalnym, gdzie jest ono uwikłane w głębszy kontekst stosunków społeczno-

ekonomicznych i kulturowo-ideologicznych, także w grę interesów wielkich grup społecznych oraz innych makrostruktur, agregatów i kompleksów społecznie doniosłych interesów. **Pomiędzy przywództwem na różnych poziomach organizacji życia społecznego istnieją z jednej strony zasadnicze różnice jakościowe, z drugiej wiele mechanizmów i właściwości anatomicznych zjawiska przywództwa jest do siebie podobnych.** Poszczególne sfery rzeczywistości społecznej regulowane są innymi zasadami i prawidłowościami, tworzą odmienny kontekst społeczny i strukturalne zakorzenienie przywództwa. Stąd proste przeniesienie wniosków z jednej sfery do drugiej wydaje się być zabiegiem niekiedy zbyt pośpiesznym i nie do końca przemyślanym, przynajmniej jeśli owe sfery, poziomy rzeczywistości interpretuje się holistycznie i w znacznym stopniu emergentnie<sup>1</sup>; jednocześnie, gdy przywództwo analizuje się personalistycznie, w każdej sytuacji ma ono istotny wymiar humanistyczny, jest problemem ludzi, ich grup i jednostek uwikłanych we wzajemne relacje.

Ze zjawiskiem przywództwa spotykamy się w różnych dziedzinach życia społecznego. Można mówić na przykład o przywództwie ekonomicznym, rynkowym, przywództwie naukowym, czy teoretycznym, artystycznym, ideologicznym, moralnym, religijnym, edukacyjnym, czy literackim. Przywództwo odnosić się może nie tylko do sfery działań ludzkich, aktywności praktycznej człowieka, lecz także do sfery myśli, uczuć i wyobrażeń. Przywództwo wreszcie może mieć charakter indywidualny, wówczas mówiąc o przywództwie mamy na myśli osobowość przywódców; jest to zresztą pierwsze skojarzenie, gdy myślimy o zjawisku przywództwa. Można jednak zauważyć, że przywództwo ma bardzo często charakter zespołowy. Role przywódcze spełniają grupy społeczne, nie tylko małe grupy społeczne, czy elity, ale także klasy, warstwy, narody, państwa, ich ugrupowania i określone organizacje oraz inaczej jeszcze wyróżniane makrostruktury życia społecznego, konglomeraty i koalicje interesów.

Niekiedy mówimy o przywództwie nie tyle osób i ich grup, ile o przywództwie pewnych idei, ideałów, wartości, systemów teoretycznych. Można też dostrzec zjawisko przywództwa w odniesieniu do systemów społeczno-ekonomicznych, czy określonych typów stosunków społecznych, ekonomicznych, kulturowych. Zjawiska przywództwa dadzą się dostrzec w sferze np. techniki i technologii, można też je odnosić do procesów społecznych itd. Pojęcie przywództwa jest używane zamiennie lub bliskoznacznie z takimi

---

<sup>1</sup> Zob. np. J. Szmatka, *Małe struktury społeczne. Wstęp do mikrosocjologii strukturalnej*, Warszawa 1989, cz. I. Emergencja pierwotnie rozumiana jest jako rodzaj ewolucji, podczas której powstają w świecie nowe jakości, zob. np. *Słownik wyrazów obcych PWN*, Warszawa 1995.

kategoriami, jak władza, panowanie, autorytet, wpływ, kontrola, zarządzanie, kierowanie, przodowanie, wodzostwo itp. Przywództwo może wreszcie być analizowane jako proces społeczny lub jako właściwość zjawisk i systemów społecznych.

Powyższe konstatacje wyraźnie wskazują, że sprecyzowanie istoty zjawiska przywództwa nie jest proste, a przegląd piśmiennictwa z tego zakresu pogląd taki zdaje się w pełni potwierdzać. Na temat samego przywództwa politycznego, jak twierdził J. McGregor Burns, badacz tej problematyki i skądinąd były przewodniczący Amerykańskiego Stowarzyszenia Nauk Politycznych /APSA/, w nowojorskiej bibliotece dało się odszukać 10 tysięcy prac naukowych, w tym biografii i monografii, w których posługiwano się praktycznie 130 definicjami przywództwa. Stąd m.in. płynęła konkluzja autora, że „przywództwo należy do najczęściej obserwowanych i najgorzej rozumianych zjawisk na świecie.”<sup>2</sup> Niekiedy formułowane są jeszcze bardziej zdecydowane poglądy odzwierciedlające swego rodzaju bezradność i zniecierpliwienie wieloaspektowością i wieloznacznością kategorii przywództwa oraz jej nadużywaniem, niekiedy niezmiernie społecznie kosztownym w praktyce politycznej, aż do tezy o bezużyteczności tej kategorii jako pozbawionej wyrazistej treści i jałowej z naukowego punktu widzenia.<sup>3</sup>

## 2. Władza a przywództwo

Najczęściej analizuje się przywództwo w odniesieniu do zjawiska władzy. Odniesienie to może być głównie dwojakiego rodzaju. Albo traktuje się przywództwo jako coś od władzy odrębnego, np. jako wyraz konsensu grupowego, rezultat interakcji uczestników grupy i odzwierciedlenie hierarchii statusów grupowych; wówczas władza jest co najwyżej jednym z aspektów przywództwa, wcale nie najistotniejszym, albo uznaje się przywództwo jako formę, postać, szczególny rodzaj władzy. Podobnie jak władzę, można interpretować przywództwo substancjonalnie, jako samoistne zjawisko, mechanizm życia społecznego, atrybut stosunków społecznych czy właściwość

---

<sup>2</sup> J. McGregor Burns, *Leadership*, Harper and Row, New York 1978, s. 2. Zob. także J. MacGregor Burns, *Władza przywódcza*, w: *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, Warszawa 1995. Poglądy Burnsa referują m.in. M.G. Herman, *Elementy przywództwa*, w: *Władza i społeczeństwo 2. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki. Wybór i opracowanie J. Szczupaczyńskiego*, Warszawa 1998, oraz: J. P. Georgica, *Dwa modele przywództwa politycznego*, „Państwo i Kultura Polityczna” vol.3, Warszawa 1988.

<sup>3</sup> Por. A. Wildavsky, *Kulturowa teoria przywództwa*, w: *Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki*, op. cit., s. 274.

systemów społecznych, albo ujmować przywództwo relacyjnie, jako stosunek społeczny.<sup>4</sup>

Przywództwo nie jest zjawiskiem odrębnym od władzy, nie jest też alternatywą władzy. Władza jest, jak się wydaje, zjawiskiem szerszym, niż przywództwo. Samo zjawisko władzy może być i jest rozmaicie rozumiane. Konsekwencje przyjętych rozstrzygnięć w tym zakresie będą nieobojętne dla interpretacji przywództwa. Władza w ogóle bywa definiowana jako 1) wpływ; 2) rodzaj kontroli społecznej; 3) wybór i decydowanie; 4) dominacja i reglamentacja wolności; 5) integracja i homeostat; 6) transakcja; 7) zaufanie, 8) autorytet; 9) przemoc; 10) psychiczne uzależnienie; 11) wola, 12) jako mechanizm synergii i kooperacji; 13) konflikt i jego instytucjonalizacja; 14) funkcja i instrument realizacji celów; 15) wola ludzka lub nadprzyrodzona; 16) dewiacja i patologia indywidualnej osobowości lub grupy; 17) mit i rytuał, teatr<sup>5</sup>; 18) mechanizm dystrybucji zasobów społecznych itd. Wymienione określenia nie wypełniają wszystkich możliwych definicji i metafor władzy. Szczegółowa analiza tych określeń wykracza poza zadania niniejszego artykułu<sup>6</sup>. Tym niemniej warto zauważyć, że możliwe jest wyodrębnienie kilku podstawowych kierunków interpretacji władzy, mogących mieć znaczenie dla wyjaśniania zjawiska przywództwa:

1. Władza może być rozumiana jako atrybut relacji międzyludzkich; właściwość, bądź funkcja systemów społecznych lub jako stosunek społeczny.<sup>7</sup> Rzecz dotyczy odpowiedzi na pytanie co jest istotą władzy? W literaturze zwłaszcza psychologicznej, ale także socjologicznej i politologicznej dominuje interpretacja władzy jako stosunku społecznego, postrzeganie jej jako relacji. Tak rozumiana władza jest relacją między podmiotami, którą można różnie charakteryzować np. jako a) możliwość urzeczywistniania własnej woli, wydawania rozkazów, którym inne podmioty winne są posłuch na podstawie obowiązujących norm i możliwości zastosowania sankcji; b) kontrolowanie czy wpływanie, uzależnianie tych podmiotów od podmiotu dominującego, c) reglamentowanie ich wolności; d) wywoływanie zachowań zgodnych z założonymi celami itp.<sup>8</sup>

---

<sup>4</sup> O tym rozróżnieniu i dyskusji na ten temat pisze m.in. F. Ryszka, *Delimitacje władzy politycznej*, w: *Elementy teorii polityki*, Pod red. naukową K. Opalka, Warszawa 1989.

<sup>5</sup> Na temat roli mitu w polityce i jej teatralizacji pisze: S. Filipowicz, *Mit i spektakl władzy*, Warszawa 1988.

<sup>6</sup> Niekiedy w naukach społecznych uznaje się władzę i przywództwo jako przykłady pojęć z natury spornych i trwale nierozstrzygalnych. Zob. A. Waśkiewicz, *Interpretacja teorii politycznej. Spór o metodę we współczesnej literaturze anglosaskiej*, Warszawa 1998, s.59-68; T. Ball, *Władza*, w: *Przewodnik po współczesnej filozofii politycznej*, Red. naukowa: R. E. Goodin, P. Pettit, Warszawa 1998, s. 706-709.

<sup>7</sup> Por. L. Porębski, *Behawioralny model władzy*, Kraków 1996, s. 50-56.

<sup>8</sup> Na temat relacyjnego charakteru władzy m. in. piszą: P. Bachrach, M. S. Baratz, *Władza, władza prawomocna, siła*, w: *Władza i polityka. Wybór tekstów ze współczesnej politologii zachodniej*, M. Ankiewicz, Warszawa 1988.

To, że władza przejawia się jako relacja nie znaczy, że do relacji się sprowadza, że w istocie jest relacją. Można bowiem spojrzeć na władzę jako na atrybut stosunków społecznych i systemów tych stosunków. Istotą władzy jest wtedy jej funkcja społeczna. Taki systemowo-funkcjonalny charakter mają definicje władzy wiążące ją z dystrybucją i redystrybucją zasobów niezbędnych dla zaspakajania ludzkich potrzeb, a z natury występujących w ograniczonej ilości – wtedy władza jawi się jako konieczny społecznie mechanizm zapewniający systemom społecznym możliwość istnienia i rozwoju mimo deficytu zasobów.<sup>9</sup> Podobne spojrzenie na władzę obecne jest w tych jej określeniach, które traktują ją jako homeostat systemów społecznych, mechanizm zapewniający adaptację, integrację i zdolność do zachowania dynamicznej równowagi w zmiennych warunkach środowiska, instytucjonalizację konfliktów. Konfliktowość władzy nie sprowadza się do konfliktu podmiotu dominującego i podporządkowanego i asymetryczności relacji władzy - jest wyrazem szerszego konfliktu wywołanego niedoborem zasobów społecznych, czy generalnych sprzeczności rozwoju społecznego. Również teleologiczne interpretacje władzy nie muszą być sprowadzane do relacji - mogą być odnoszone do celów systemów społecznych, czego przykładem jest koncepcja systemów społeczno-kulturowych i ich funkcji T.Parsonsa<sup>10</sup>.

2.Druga istotna kontrowersja dotyczy tego, czy dla zaistnienia zjawiska władzy niezbędne jest jego uświadomienie przez podmioty uwikłane we władzę, czy też władza jest zjawiskiem obiektywnym, którego jej uczestnicy mogą sobie nie uzmysławiać. Na ogół w literaturze przedmiotu przyjmuje się świadomy charakter władzy. Do takiej konstatacji skłaniają relacyjne ujęcia władzy. Zakłada się wtedy, że uczestnicy stosunku władzy czynią to świadomie, a już na pewno taką świadomość powinien posiadać podmiot wydający polecenia i manifestujący, a więc komunikujący swoją wolę. Władza w tym ujęciu ma charakter intencjonalny. Sytuację obiektywnego modyfikowania zachowań podmiotów opisuje się wówczas przy pomocy kategorii wpływu i kontroli. Systemowo-funkcjonalne interpretacje władzy do takich wniosków prowadzić nie muszą. Władza w tych interpretacjach może być postrzegana szerzej, może mieć miejsce niezależnie od stopnia jej uświadomienia, gdyż

---

<sup>9</sup> Na to, że władza nie jest własnością jednostki, należy do grupy i istnieje tylko dopóty, dopóki grupa trzyma się razem, zwracała uwagę H. Arendt. „Kiedy mówimy, że ktoś jest „u władzy”, w rzeczywistości powołujemy się na to, że pewna grupa upoważniła go do działania w ich imieniu. W chwili, gdy znika grupa, od której pochodziła władza *!protestas in populo*, bez ludu lub grupy ludzi nie istnieje władza/, znika też bycie „u władzy”. H. Arendt, O przemocy. Nieposłuszeństwo obywatelskie, Warszawa 1998, s. 56-57.

<sup>10</sup> Władza w rozumieniu T. Parsonsa jest zgeneralizowaną zdolnością mobilizowania zasobów społecznych dla osiągnięcia zbiorowych celów systemu, a podsystem formułowania i realizowania tych celów jest politycznym podsystemem systemu społecznego. Władza pełni podobną rolę, jak pieniądz w podsystemie ekonomicznym, jest środkiem wymiany społecznej. Zob. T. Parsons, N. Smelser : Funkcjonalne zróżnicowanie społeczeństwa, w: Elementy teorii socjologicznych, Red. naukowa: W. Derczyński, A. Jasińska - Kania, J. Szacki, Warszawa 1975, s.221; por. także M. Ziółkowski, B. Pawłowska, R. Drozdowski, Jednostka wobec władzy, Poznań 1994, s.12-15. Teorię T. Parsonsa syntetycznie charakteryzuje H. Białyszewski we wstępie do polskiego wydania pracy: T. Parsons, Szkice z teorii socjologicznej, Warszawa 1972, s. VII-LXII. Zob. także J. Jakubowski, Władza: czy gra o sumie zerowej, w: Idee filozoficzne w polityce. Red. naukowa T. Buksiński, Poznań 1998.

jest obiektywnie istniejącą potrzebą systemów i stosunków społecznych. Władza może mieć różną formę i postać, ludzie mogą na tę formę i postać mieć wpływ, lecz bez władzy obyć się nie mogą - od momentu, w którym na myśli mamy związki między ludźmi a nie pojedyncze osoby. Co więcej, pojedyncze osoby żeby istnieć, również muszą mieć minimum władzy nad sobą, choćby w najprostszym organicznym sensie, jako kontroli nad swoim organizmem.

3. Trzeci problem dotyczy relacji między władzą a przemocą i przymusem. W tej kwestii także istnieją różne poglądy. Ich źródłem są względy merytoryczne ale także i odmienne konwencje językowe. W języku angielskim polskie słowo „władza” tłumaczy się na „*authority*” lub „*power*”, niekiedy też jako synonim używa się słowa „*control*”. „*Power*” to także siła, a „*authority*” to także autorytet, a więc w wielu interpretacjach władza oparta na innych, niż przemoc środkach podporządkowania. W europejskiej, kontynentalnej tradycji zwykło się wiązać władzę z przemocą i przymusem, często uznaje się je za immanentną cechę stosunku władzy jako zjawiska społecznego.<sup>11</sup> Z kolei we współczesnej anglosaskiej refleksji nad władzą dominuje przekonanie, że stosowanie bezpośredniego przymusu jest przemocą, czy siłą, a nie władzą. Władza wymaga możliwości wyboru gwarantującego minimum podmiotowości partnerów stosunku, co jest warunkiem relacyjności sytuacji władzy, jeśli interpretować ją właśnie relacyjnie i jako zależność uświadomioną.<sup>12</sup>

4. Kolejna różnica stanowisk dotyczy konfliktowości władzy. Relacyjność władzy skłania do wniosku o jej konfliktowości, przynajmniej jako konsekwencji asymetryczności władzy<sup>13</sup>. Jak już wspomniano wcześniej, konfliktowość władzy ma jednak sens znacznie głębszy. Funkcjonalno - systemowe interpretacje władzy mogą prowadzić zarówno do konstrukcji uznających konfliktowy charakter władzy, jeśli związać ją z deficytem zasobów i ich dystrybucją, jak i do integracyjnego spojrzenia na władzę, jeśli podkreślić jej funkcje synergetyczne i kooperacyjne, czy służebny charakter wobec dobra wspólnego<sup>14</sup>. Postrzeganie władzy jako zjawiska ściśle związanego ze sprzecznościami i konfliktami nie musi oznaczać niedostrzegania wagi integracji i kooperacji. Można przyjmować dialektyczną interpretację wzajemnego związku sprzeczności i zgodności, choćby tak, jak to się czyni w metodologicznej tradycji marksizmu.

Przyjęcie określonego poglądu w sprawie istoty władzy determinuje rozumienie przywództwa. Relacyjne określanie władzy stosunkowo łatwo da się pogodzić z pewną postacią funkcjonalnie

---

<sup>11</sup> Por. W. Pietraś, Władza polityczna i jej przedmiot, „Studia Nauk Politycznych” nr 3-4/1985, s.82.

<sup>12</sup> Zob. L. Porębski, Behawioralny model władzy, op. cit., s. 61-63. H. Arendt uważała np., iż „nie wystarczy stwierdzić, że władza i przemoc nie są tym samym. Władza i przemoc są przeciwieństwami; gdy jedna absolutnie panuje, druga jest nieobecna. Przemoc pojawia się tam, gdzie władza jest zagrożona, lecz przemoc pozostawiona własnemu losowi doprowadza do zaniku władzy.” H. Arendt, O przemocy...op. cit., s. 72.

<sup>13</sup> Na temat asymetryczności władzy pisze K. Pałeczki, Prawo Polityka Władza, Warszawa 1988, s. 39-41.

<sup>14</sup> Zob. np. Y.R. Simon, Ogólna teoria władzy, Kraków 1998

rozumianego przywództwa. To ono wówczas jest funkcją i atrybutem systemów społecznych. Przywództwo staje się wówczas synonimem homeostazy i kierowania. Każdy system społeczny potrzebuje przywództwa, potrzebuje kierownictwa. Przywództwo jest wtedy kategorią wyjściową, władza zaś jednym z aspektów przywództwa. Przywództwo może wówczas być wyposażone we władzę lub nie; wykorzystywać władzę do spełniania swoich zadań, bądź posługiwać się innymi środkami. Władza wówczas może być wyjaśniana nie tylko relacyjnie ale i w związku z przemocą, konfliktem i świadomym działaniem ludzi. Jak się wydaje rozdzielność treściowa władzy i przywództwa najogólniej rozumianego jest wtedy stosunkowo wyraźnie nakreślona. Przywództwo przypomina wówczas „głowę kontrolującą cały organizm” - wywód może być prowadzony przy wykorzystaniu klarownych organicystycznych analogii.

Drugi uproszczony zabieg może polegać na uznaniu władzy jako funkcji i atrybutu systemów społecznych, zaś przywództwa jako szczególnej postaci władzy. Konfliktowy charakter przysługuje władzy w związku z jej funkcją dzielenia deficytowych zasobów społecznych w imię przetrwania i rozwoju systemu społecznego. Władza nie musi mieć wówczas charakteru uświadomionego. Jest wyrazem obiektywnego uwikłania ludzi znajdujących się w zasięgu oddziaływania określonego systemu. W tym sensie systemy społeczno-kulturowe obiektywnie mają władzę nad ludźmi. Funkcjonalne interpretowanie władzy nie przesądza jednocześnie o roli przymusu i przemocy w jej urzeczywistnieniu. Władza tak rozumiana może, ale nie musi, wykorzystywać przemocy i przymusu jako środków regulacji stosunków społecznych. Przywództwo natomiast interpretowane może być wówczas jako stosunek przywódcy z jego zwolennikami oraz innymi segmentami środowiska społecznego, jako szczególna postać władzy uświadomionej. Takie ujęcie władzy odwołuje się do systemowej interpretacji rzeczywistości, przewyższa jednostronnie teleologiczny schemat metafory organicystycznej. Homeostat systemu, jego mechanizmy decyzyjne i regulacyjne mają bardziej rozproszony charakter. Cele nie są dane i ustanawiane przez przywództwo, lecz mają charakter zmienny i są rezultatem politycznego procesu artykulacji interesów, wyrastającego ze struktury systemu i jego usytuowania w kontekście środowiskowym. Sterownie systemem jest raczej siecią, hologramem, a nie określonym, przywódczym punktem na mapie systemu. Władza jako mechanizm samoregulacji, nie jedyny zresztą, może być urzeczywistniana przez wiele rodzajów przywództwa i wielu mniej lub bardziej udanych przywódców. Można powiedzieć, że w tym ujęciu **przywództwo jest**

**raczej instrumentem władzy, a nie władza instrumentem przywództwa.**

Wybór generalnego sposobu interpretacji władzy i przywództwa, jest w dużym stopniu kwestią przyjętej i możliwie konsekwentnie przeprowadzonej konwencji. Oczywiście możliwe są bardziej złożone konstrukcje teoretyczne, np. traktujące władzę i przywództwo jednocześnie jako zjawiska relacyjne lub jednocześnie jako funkcje systemów. Wydaje się jednak, że znalezienie wówczas głębszych jakościowych różnic między nimi będzie mocno utrudnione i sprowadzi się wcześniej, czy później do konstatacji, że są to zjawiska i pojęcia bliskie sobie, a ich zakresy treściowe zazębiają się.

Można zauważyć, że przyjęcie, wbrew dominującym sądom, funkcjonalnego rozumienia władzy, a relacyjnego pojmowania przywództwa jest bardziej zgodne ze zdroworozsądkową i utartą praktyką językową, która sama w sobie jeszcze rzeczy nie rozstrzyga, ale może stanowić ważną wskazówkę. Mówimy o władzy nie tylko ludzi nad nami, ale także o władzy sił natury, czy sił nadprzyrodzonych we wszechświecie, o władzy pieniądza, czy o władzy czasu. Tego samego nie powiemy o przywództwie, sformułowania o przywództwie natury we wszechświecie, przywództwie pieniądza, czy czasu nieco zgrzytają, nie są zgodne z przyjętą konwencją językową. Wyraźnie widać w tych sformułowaniach, że władza to coś więcej, niż relacja, natomiast przywództwo jest ewidentnie relacyjne i tak naprawdę usilne próby przeciwstawianie się tej konwencji w niektórych określeniach władzy i przywództwa, nie mają sensu, prowadzą do tak wielu dodatkowych zastrzeżeń i wyłączeń, np. rezerwujących zjawisko władzy tylko do świata ludzi itp.; że zrozumiałe będą z dużymi trudnościami.

Uznanie, iż istotą władzy są jej funkcje spełniane w systemach społecznych, wymaga dalszego komentarza. Konkretny przejaw władzy mogą mieć i mają charakter relacyjny. Warto zwrócić uwagę, że sprowadzanie tej relacji do interakcji dwóch podmiotów o wyraźnie asymetrycznym charakterze jest daleko idącym uproszczeniem. Władza nie tylko podporządkowuje jeden podmiot drugiemu, ale te podmioty wiąże i uzależnia nawzajem. Zważmy, że bez podmiotu podległego nie ma podmiotu dominującego. Bez posłuchu rozkaz jest jedynie deklaracją woli i intencji, dopiero posłuch tworzy władzę. W praktyce społecznej czyste zależności dwupodmiotowe również nie występują. W stosunku władzy, nawet maksymalnie wypreparowanym, obecne są ingerencje kontekstu społecznego w postaci norm, wartości i sytuacyjnego uwikłania podmiotów. **Władza pojmowana relacyjnie jest zawsze spletem stosunków społecznych, a nie jednym stosunkiem.** W normach, wartościach, możliwościach użycia sankcji zawarte są także stosunki społeczne z wieloma innymi podmiotami, w



praktyce uświadamiane tylko w ograniczonym stopniu. Nawet wyizolowaną interakcję i stosunek społeczny można postrzegać jako pewien mikrosystem wielu oddziaływań i zależności, posiadających własną tożsamość wynikającą z więzi społecznej obiektywnie wytwarzającej się między podmiotami. Władza jest wtedy pewnym funkcjonalnym atrybutem takiej relacji. W zbliżony sposób T. Parsons interpretował systemy społeczne - jako zespoły indywidualnych i kolektywnych aktorów, powiązanych siecią zależności i interakcji. **W tym sensie stosunek społeczny też jest systemem społecznym.** Wielość interakcji i zależności, liczba uczestniczących aktorów, określa tylko stopień złożoności systemu. Systemem jest interakcja i zależność także dwóch aktorów<sup>15</sup>. Jeśli pod pojęciem aktora rozumieć każdy system umyślny lub rozmyślny, to oczywiście aktorami są nie tylko jednostki i grupy, lecz również rozmaite agregaty i konglomeraty społeczne, czy struktury działań oraz struktury interesów.

### 3. Specyficzne cechy przywództwa jako postaci władzy

W świetle dotychczasowych rozważań i przyjętej konwencji **przywództwo jest postacią, rodzajem, formą, przejawem, aspektem, konkretną cechą, czy instrumentem władzy, mającym relacyjny i uświadomiony charakter.** Charakterystyka ta nie wyczerpuje jednak całej złożoności przywództwa, jego specyfiki, pozwalającej odróżnić je od innych postaci władzy.

W literaturze przedmiotu odnaleźć można wiele hipotez i teoretycznych konstrukcji próbujących zidentyfikować istotę przywództwa. Przywództwo może być m.in. pojmowane jako:

- władza personalna, władza osobista;
- autorytet;
- władza nie oparta na przymusie i przemocy;
- specyficzna rola społeczna, w tym rola w systemie władzy;
- władza skoncentrowana;
- zdolność do kreowania struktury, inicjacji struktury i jej zmian;
- władza nieformalna lub nieformalnie zalegitymizowana;
- specyficzny związek pomiędzy przywództwem a jego zwolennikami;
- szczególny sposób sprawowania władzy

Interpretacja przywództwa jako **władzy personalnej, jako osobistej władzy** przywódców, jest jednym z najpopularniejszych

---

<sup>15</sup> Por. J. Jakubowski, Przeciw utylityzmowi, w: Rozumność i racjonalność, Red. naukowa T. Buksiński, Poznań 1997. T. Parsons, Szkice z teorii socjologicznej, w tym wstęp H. Białyszewskiego...op.cit.; S. Kozyr -Kowalski Struktura gospodarcza i formacja społeczeństwa, Warszawa 1988, s.9-15; A. Manterys, Klasyczna idea definicji sytuacji, Warszawa 2000.

skojarzeń na temat istoty tego zjawiska. Zarówno w badaniach polityki, jak i organizacji, wiele miejsca zajmują analizy biografii i psychobiografii wybitnych osobistości przywódczych i wyjaśnianie procesów społecznych i historycznych szczególną ich rolą. Z analiz tych niejednokrotnie wynika, że władza realna należała do grup i struktur społecznych, personalny zaś jej wymiar był tylko szyldem władzy, jej wizytówką, zaś rola samych przywódców była ograniczona. Osobisty wymiar władzy może być ważną właściwością charakteryzującą przywództwo, trudno jednak uznać go za wyróżnik konstytutywny dla zjawiska. Można jednak zauważyć nieco inny atrybut przywództwa. Jest ono bardzo często spersonifikowane, co niekoniecznie musi, choć może, oznaczać władzę konkretnej jednostki. Spersonifikowanie przywództwa oznaczać może po prostu jego firmowanie przez jednostkę, co niekiedy ułatwia komunikację społeczną, czyni władzę bardziej zrozumiałą i medialnie wyrazistą, lub pozwala ukryć rzeczywiste mechanizmy władzy i podmioty ją sprawujące.

**Autorytet jest nie tyle tożsamy z przywództwem, co raczej posiadanie autorytetu charakteryzować może przywódców.** Autorytet bywa na ogół rozumiany jako podstawa dobrowolnego podporządkowania się władzy. Podstawą odróżnienia autorytetu może też być określanie go w związku z istniejącymi w społeczeństwie antagonistycznymi sprzecznościami interesów społecznych. W takim sensie ta kategoria funkcjonowała w tradycji marksistowskiej. Brak antagonizmów klasowych w społeczeństwach wspólnoty pierwotnej powodował, że ich ustrój rodowy występował w postaci autorytetu, co nie znaczy, że nie występował w nim przymus. Niejako powrót autorytetu jako podstawy więzi społecznej miał nastąpić po przewyciężeniu podziału klasowego i obumarciu państwa.<sup>16</sup> Prawdziwe dobrowolne podporządkowanie było możliwe dopiero po eliminacji antagonistyczno - klasowego uwikłania władzy w społeczeństwie.

Autorytet może być cechą przywództwa, ale jest też właściwością władzy. Autorytetem mogą się cieszyć instytucje społeczne ze względu na ich społeczną rolę i niezbędność dla istnienia wspólnoty, a jednocześnie takiego autorytetu odmawia się niekiedy nieskutecznemu, albo nie respektującemu społecznych oczekiwań przywództwu. Historia myśli społecznej zna wiele sytuacji, w których odróżniano dobrą władzę od niegodziwości jej dzierżycieli. Znacznie rzadsze było natomiast odrzucanie systemu władzy, odmawianie mu autorytetu przy jednoczesnej aprobacie dla przywództwa. Zdarza się to

---

<sup>16</sup> Zob. m.in. N. Kejzerow, Władza i autorytet, Warszawa 1976, s. 90-124.

przede wszystkim w sytuacjach braku ciągłości, głębokich przemian i transformacji systemów społecznych, w warunkach kryzysów społecznych, w których oczekiwaniem wobec przywództwa jest zmiana władzy<sup>17</sup>.

**Niekiedy mocno eksponowana charakterystyka przywództwa jako sytuacji dobrowolnego podporządkowania się władzy budzi wątpliwości.** Cała historia ludzkości pisana była raczej przemocą, niż dobrowolnym podporządkowaniem się władzy. Założenie, że przywództwo wyklucza instrument przemocy i przymusu z arsenału środków władzy jest raczej pobożnym życzeniem. Może mieć pewien sens normatywny, jako postulat pożądanego stylu sprawowania przywództwa. W niektórych sytuacjach ma również potwierdzenia empiryczne, np. w odniesieniu do niektórych małych grup społecznych, czy części organizacji społecznych, gdzie rezygnacja z przymusu może w pewnych sytuacjach i w określonym kontekście kulturowym i psychospołecznym, warunkować możliwość wystąpienia zjawiska przywództwa. Nie jest to jednak zjawisko uniwersalne. Różne formy przymusu i przemocy towarzyszą zjawiskom przywództwa nie tylko w politycznym wymiarze makrospołecznym, ale także w wielu małych grupach i dobrowolnych organizacjach. Także współczesne organizacje, w tym gospodarcze, jakoś nie mogą obyć się bez przemocy, w tym bezpośredniego przymusu fizycznego.

Obserwacja konfliktów na tle władzy nawet w zdawałoby się cywilizowanych, czołowych polskich przedsiębiorstwach, strukturach samorządu terytorialnego, dosłownie w ostatnich miesiącach, potwierdza spektakularnie, choć czasami i karykaturalnie, rolę przemocy w urzeczywistnianiu przywództwa. Okazuje się, że po rzeczywistym lub pozornym wyczerpaniu wszystkich innych argumentów, o władzy i przywództwie w tych organizacjach decydował „nagi przymus” w postaci policyjnej interwencji lub działania firmy ochroniarskiej.

Nazywanie przywództwem jedynie procesu oddziaływania na zachowania członków grupy w celu ich dobrowolnego uczestnictwa w realizacji celów społecznych, organizacyjnych, czy grupowych wydaje się być błędne<sup>18</sup>.

Przywództwo niewątpliwie jest **rolą społeczną**. Powstaje jednak problem na czym specyfika tej roli polega. Jeśli jest to rola w systemie władzy, to oznacza prawdopodobnie jakieś szczególne usytuowanie w tym systemie, kierowniczą pozycję, centralne miejsce w procesie podejmowania decyzji. Przywództwo jest wtedy rezultatem swoistego podziału pracy, zadań i odpowiedzialności w systemie społecznym. Jest więc jego najwyższą władzą. Może oznaczać także kluczowy

<sup>17</sup> Na ten problem zwraca uwagę J. Baszkiewicz, *Władza*, Warszawa 1999, s.7

<sup>18</sup> Por. np. R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, s. 492, Warszawa 1998; J. Szczupaczyński, *Anatomia zarządzania organizacją*, Warszawa 1998, s. 101, który w dobrowolności i rezygnacji z przymusu upatruje kluczowego wyznacznika przywództwa. Takie stanowisko jako utopijne krytykuje m.in. J. Szmatka, *Małe struktury...op.cit.*, s. 313.

punkt przecięcia się interakcji komunikacyjnych, czy wyborów socjometrycznych lub określony status społeczny. Interpretacja przywództwa jako roli stanowi niewątpliwie przydatny i potencjalnie owocny, ale jedynie punkt wyjścia do sprecyzowania jego istoty.

**Przywództwo charakteryzuje się ponadprzeciętną koncentracją i siłą władzy.** Można wręcz uważać, że słabego przywództwa nie ma z definicji. Słabe przywództwo przestaje być przywództwem. Siła przywództwa nie jest tożsama z jego charyzmą. Charyzmatyczność przywództwa jest jego właściwością charakteryzującą sposób uzyskiwania prawowitości przez przywódczą władzę. Jak się niekiedy twierdzi, przywództwo jest zjawiskiem „ruletkowym”, w sensie jego unikalności, niepowtarzalności i ulotności. Charyzma jest zjawiskiem czasowym, pojawia się i znika nie tyle jako cecha przywódców, co jako potrzeba i oczekiwanie poddanych<sup>19</sup>.

Przywództwo można wyobrażać sobie jako określony punkt na kontinuum władzy, którego jednym krańcem jest wpływ, zaś przeciwnym dominacja.<sup>20</sup> Punkt ów może być rozmaicie lokalizowany. Jedną z propozycji jest wyznaczanie go relatywnie i określanie, jako takiego przyrostu wpływu, który przekracza przeciętny poziom wynikający z przyjętego w danym systemie standardu dystrybucji władzy i wpływu.<sup>21</sup>

**Zdolność do inicjowania i kreowania struktury przynależna jest władzy w ogóle, nie tylko władzy przywódczej.** Może natomiast być tak, że przywództwo obdarzone taką zdolnością może pełnić rolę niezbędnego katalizatora w procesie kreowania i inicjowania zmian społecznych. Zależność ta mocno jest akcentowana w badaniach nad zwłaszcza głębokimi i gruntownymi przekształceniami społecznymi i zmianą organizacyjną. Podkreśla się wtedy znaczenie formułowanej przez przywództwo wizji zmiany społecznej, niezbędność przywództwa w procesie rozpoznawania warunków działania, definiowania celów i w konsekwencji redukowania niepewności i podejmowania odpowiedzialności za ryzyko nieodłącznie towarzyszące sytuacjom niestabilnym i nieprzewidywalnym, turbulencji w warunkach głębokich zmian społecznych<sup>22</sup>.

**Rozumienie przywództwa jako władzy nieformalnej lub nieformalnego zalegitymizowania władzy formalnej,** charakterystyczne było dla przewrotu w naukach społecznych

---

<sup>19</sup> B.R. Kuc, Zarządzanie doskonale, Warszawa 1999, s.318.

<sup>20</sup> P. H. Pedridge, Some Notes on the Concept of Power, „Political Studies” 1963, vol.11:3, s.107-125; w zbliżony sposób rzecz ujmują M.Olsen, Power as a Social Process, w: M. Olsen /ed./, Power in Societies, London, Collier - Macmillan, 1970; na tę pracę powołuje się L. Porebski, Behawioralny model...op. cit., s.48-49.

<sup>21</sup> Por. D. Katz, R. L. Kahn, Społeczna psychologia organizacji, Warszawa 1979, s.467.

<sup>22</sup> Zob. np. L. Clark, Zarządzanie zmianą, Warszawa 1997.

wywołanego wykrystalizowaniem się szkoły *human relations*, która zwróciła uwagę na dwoisty charakter relacji wewnątrzgrupowych i wewnątrzorganizacyjnych. Przywództwo zaczęło wtedy wyraźnie odróżniać od zarządzania, dla którego źródłem władzy była struktura formalna. Zidentyfikowano w konsekwencji dwie struktury przywództwa grupowego: zorientowaną na osiągnięcie celów i zadań grupy oraz na zaspokojenie jej wewnętrznych potrzeb i integrację grupową. Ten sposób postrzegania przywództwa ma jednak pewne ograniczenia. Może dobrze opisywać psychospołeczny mechanizm przywództwa w małych grupach społecznych. Zastosowanie tego podejścia w odniesieniu do mezo, a zwłaszcza makro struktur życia społecznego jest jednak utrudnione. Identyfikacja struktury nieformalnej społeczeństwa globalnego napotykałaby na trudności, niezależnie od tego czy bezpośredni i osobisty charakter więzi społecznej, czy alternatywność w stosunku do więzi oficjalnej i formalnej uznamy za kryterium wyodrębnienia porządku nieformalnego.

W praktyce społecznej przywództwo integruje formalne i nieformalne mechanizmy władzy, stąd na ogół współcześnie także w analizach mikrostrukturalnych nie interpretuje się przywództwa jako rezultatu opozycji porządku formalnego i nieformalnego<sup>23</sup>. Postuluje się raczej nieformalną legitymizację każdej władzy jako warunku skuteczności jej działania.

Orientacja strukturalno-zadaniowa i integracyjna przywództwa może być pojmowana jako dwoistość kluczowych ról i funkcji przywództwa. W wymiarze makrospołecznym na rosnącą rolę mediów w kreacji i społecznej percepcji przywództwa można spoglądać przez pryzmat tej dwoistości podziału porządku społecznego na formalny i nieformalny. Medialna komunikacja z strukturami przywódczymi, symbolizującymi je ludźmi i grupami jest swego rodzaju substytutem prawdziwie nieformalnych więzi. Tworzy iluzję bezpośredniej znajomości i bezpośredniego kontaktu. Tym bardziej niebezpieczną, że właśnie fałszywą i manipulowaną. Ludzie traktują kreowany obraz przywództwa jako jego rzeczywisty wizerunek, przekonani, że czynią to świadomie i niemal tak samo racjonalnie, jak kształtują opinie o znajomych, czy współpracownikach, z którymi stykają się sytuacjach rzeczywistych.

---

<sup>23</sup> Por. J. Zieleniewski, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, Warszawa 1976, s. 380-381, definiował kierowanie ludźmi w organizacji formalnej jako działanie zmierzające do spowodowania działania innych ludzi zgodnego z celami tego, kto nimi kieruje. Ten sam rodzaj działania w organizacji nieformalnej nazywał przewodzeniem lub przywództwem. Warto zauważyć, że przywództwo to coś więcej, niż tylko przewodzenie. Nie ma słowo to jednak swojego odpowiednika, którego znaczenie odnosiłoby się do czynności przywództwa.

Znaczna część badaczy **specyfiki przywództwa dopatruje się jego odrębności w charakterze relacji określających więź pomiędzy przywódcą lub przywódcami i ich zwolennikami.** Przywództwo tym się wyróżnia od innych postaci władzy, że posiada zwolenników, czy wręcz wyznawców, aktywnych sympatyków i stronników wspierających podmiot przywódczy i w ten sposób, pośrednio lub bezpośrednio partycypujących w sprawowaniu przez niego władzy. Przywództwo wiąże się więc ze szczególną więzią pomiędzy stronami relacji władzy. Jeżeli rozróżnić rezerwowe i bazowe poparcie władzy, to właśnie poparcie bazowe jest warunkiem przywództwa. Z poparcia bazowego może przywódca uczynić źródło swojego rezerwowego poparcia; gra między bazą a innymi strukturami poparcia, czy to wynikającymi ze stosunków z innymi grupami i strukturami społecznymi, zawierania zewnętrznych koalicji, czy w związku z wewnętrzną grą interesów w danym systemie społecznym, może stać się w określonych sytuacjach rzeczywistą treścią przywództwa. Nie zmienia to jednak konieczności posiadania owego bazowego, startowego poparcia. Bez niego nie ma przywództwa. Nie dotyczy to tylko systemów demokratycznych. Nawet najbardziej autorytarne i totalitarne reżimy nie mogłyby istnieć, gdyby nie poparcie społeczne dla przywództwa. Można zauważyć pewną prawidłowość, że im większe występuje poparcie społeczne dla przywództwa, tym większe pojawia się zagrożenie dla liberalnie rozumianej demokracji w systemie społecznym. Jak pisze Margaret G.Herman „...liderem zostaje się dzięki posiadaniu klientów, ludzi, którzy dają mandat do sprawowania władzy i przed którymi trzeba się z niego rozliczyć”<sup>24</sup>.

Związki pomiędzy przywódczym podmiotem a zwolennikami mogą mieć różną dynamikę, swoje zawiłości i meandry. Metody i środki stosowane przez przywódcę wobec zwolenników są zróżnicowane, podobnie zwolennicy wykorzystywać będą niekiedy skomplikowane i perfidne metody wpływania na podmiot przywódczy. Niekiedy wewnętrzna alienacja zwolenników przywództwa może być większa od alienacji przeciwników dosłownie na własnej skórze doświadczających siłę władzy. Historia zna wiele przykładów złożoności gry, która toczy się wewnątrz każdego systemu władzy i przywództwa.<sup>25</sup> Sztuka przywództwa w znacznym stopniu jest umiejętnością prowadzenia takiej gry.

---

<sup>24</sup> M. G .Herman, Elementy przywództwa, w: Władza i społeczeństwo 2, Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki”, op. cit., s. 306

<sup>25</sup> Zob. J. Baszkiewicz, Władza, cyt. wyd. W kategoriach systemowych relacje poparcia bazowego i rezerwowego analizuje D. Easton , Analiza systemów politycznych, w: Elementy teorii socjologicznych, pod redakcją W. Derczyńskiego, A. Jasińskiej – Kani i J. Szackiego, Warszawa 1975, s.573.

Z przywództwem mamy do czynienia wówczas, jeśli podmiot władzy posiadający cele odzwierciedlające reprezentowane przez niego interesy, we współzawodnictwie i konflikcie lub kooperacji z innymi uczestnikami stosunku władzy, potrafi skutecznie zmobilizować dostępne zasoby społeczne, aby uaktywnić, zaangażować i zaspokoić potrzeby i motywacje zwolenników. Ta nieco zmodyfikowana definicja, nawiązująca do propozycji J. MacGregora Burnsa, wydaje się oddawać istotny sens zjawiska przywództwa<sup>26</sup>.

Wśród badaczy z obszaru organizacji i zarządzania popularnym ujęciem jest **postrzeganie istoty przywództwa w cechach sposobu sprawowania władzy**. Formułowane modele mają dwojaki charakter. Specyficzne dla przywództwa sposoby sprawowania władzy identyfikowane są jako rezultat badań empirycznych nad przywództwem organizacyjnym, wysnuwane są również na podstawie analizy konkretnych przypadków przywództwa, przede wszystkim tych, które dotyczą organizacyjnych sukcesów. Znacznie trudniej jest z analizą z przywództwa w organizacjach, które przeżyły porażki. Drugi sposób podejścia polega na konstruowaniu normatywnych koncepcji przywództwa jako uogólnienia i syntezy studiów empirycznych, lub jako efektu projekcji postulatycznych, podyktowanych wyobrażeniami ich autorów jak być powinno, ze względu np. na przekonania etyczne i postulowane mechanizmy funkcjonowania organizacji. W obu przypadkach sporo uwagi poświęca się uchwyceniu różnic między zarządzaniem a przywództwem. Intensywnie rozwija się także nurt refleksji nad przywództwem i jego ewolucją związaną z generalnymi przekształceniami zachodzącymi we współczesnych organizacjach i prognozami kształtu organizacji przyszłości.

**Różnice pomiędzy zarządzaniem a przywództwem scharakteryzować można następująco<sup>27</sup>.**

**Zarządzanie** rozumiane jest przede wszystkim jako administrowanie i realizowanie z góry przyjętych celów. Jego ważnym składnikiem jest planowanie, konstruowanie budżetu, harmonogramów, alokacja zasobów. Zarządzanie wiąże się z organizowaniem i zatrudnianiem, ustalaniem struktur jako funkcji celów i obsadzaniem struktur ludźmi, delegowaniem odpowiedzialności i formalnej władzy, formułowaniem procedur i działalnością normotwórczą. W skład

---

<sup>26</sup> Por. J. MacGregor Burns, Władza przywódcza, w: Władza i społeczeństwo. Antologia tekstów z zakresu socjologii polityki, op. cit, s. 265.

<sup>27</sup> Na temat rozumienia zarządzania i także przywództwa istnieje duża literatura z zakresu organizacji i zarządzania. Przykładowo por. M. Bielski, Organizacje. Istota, struktury, procesy, Łódź, 1992, s. 242-254, Zarządzanie. Teoria i praktyka, pod redakcją naukową A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, Warszawa 1995, s. 282-297; R. W. Griffin Podstawy zarządzania organizacjami, Warszawa 1998, s. 490-521; D. Katz, R.L. Kahn: Społeczna psychologia organizacji, Warszawa 1979, s. 464-516, S. P. Robbins „Zachowania w organizacji”, Warszawa 1998, s. 238-289, R. A. Webber, Zasady zarządzania organizacjami, Warszawa 1996, s.143-229.

zarządzania wchodzi kontrola, monitoring rezultatów i konfrontowanie ich z planem, identyfikowanie i rozwiązywanie pojawiających się problemów.

Zarządzanie wytwarza pewien zakres przewidywalności i porządku, redukuje niepewność związaną z funkcjonowaniem organizacji przede wszystkim w warunkach stosunkowo stabilnego otoczenia i rutynowej działalności. Zarządzanie jest czymś więcej, niż kierowaniem ludźmi, gdyż organizacje pojmowane są jako systemy społeczno-techniczne, integrujące ludzi, cele, struktury, kulturę i technologię. Zarządzanie zawiera w sobie więc aspekt techniczno-technologiczny i alokacji zasobów materialnych i niematerialnych.

**Przywództwo** jest na ogół rozumiane jako zogniskowane wokół problematyki oddziaływania na innych ludzi. Polega na określaniu wizji i misji organizacji, kreowaniu jej celów, a nie tylko na doborze adekwatnych środków ich realizacji. Odpowiedzialnością przywództwa jest zwłaszcza zdolność organizacji do przetrwania i rozwoju, skuteczna adaptacja do zmieniającego się burzliwie otoczenia, zapewnienie zdolności organizacji do dokonywania zmian, budowania i realizowania ich strategii. Przywództwo nie tyle organizuje, co motywuje, inspiruje ludzi, tworzy zespoły i zawiązuje koalicje rozumiejące i akceptujące wizję i strategię rozwoju organizacji. Przywództwo wyzwala energię społeczną uczestników organizacji, działa na rzecz zaspokojenia potrzeb organizacji i jej uczestników. Przywództwo w rezultacie nie tyle wytwarza przewidywalność i porządek, co zmianę, kreuje innowacje, prowadzi do twórczego rozwiązywania problemów, wymaga zdolności do kontrolowania konfliktu organizacyjnego, do rozwiązywania i konstruowania konfliktów. Przywództwo ustanawia nowe wzorce zachowań, polega przede wszystkim na komunikacji społecznej. Wymaga podstawowej zgodności celów pomiędzy stronami relacji przywództwa, władza i zarządzanie nie wymagają tego w takim stopniu. Przywództwo oznacza wspólnotę myślenia ludzi związanych tym stosunkiem, dzielenie podstawowych schematów poznawania i interpretowania rzeczywistości, pewną wspólnotę poglądów i wartości.

Przywództwo wiąże się z odpowiedzialnością, z wysokimi standardami moralnymi, wykracza znacznie poza techniczny pragmatyzm zarządzania, wymaga nie tylko osobistych walorów moralnych, ale zdolności do wytworzenia odpowiedniego klimatu etycznego w organizacji, zdolności do tego, co Ch. Barnard określał jako moralną twórczość<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Ch. Barnard „Funkcje kierownicze”, Kraków 1997, s. 277- 302



Przywództwo musi opierać się na zaufaniu, przynajmniej pomiędzy przywódcą a jego zwolennikami. **Bez elementu zaufania nie ma przywództwa. Zaufanie jest istotnym składnikiem rozwoju więzi organizacyjnych współcześnie**, gdyż wirtualne, holograficzne, innowacyjne, adhokratyczne, sieciowe, wirtualne, zmienne i pozbawione granic, organizacje będą zdolne do pozyskania i wyzwania potencjału społecznego jedynie w warunkach zaufania<sup>29</sup>. Prognozuje się, że w organizacjach przyszłości władza będzie miała rozproszony charakter, jej hierarchia będzie coraz bardziej - w rolach integracyjnych i regulacyjnych - substytuowana wspólnotą wartości, modeli myślowych, struktur poznawczych i symboli. Dowodzi się wręcz dysfunkcyjności tradycyjnych struktur władzy i zarządzania wobec zdolności organizacji do innowacji i kreatywnego rozwiązywania problemów, co stanowić ma sedno konkurencji między organizacjami.

Organizacja innowacyjna, organizacja ucząca się, wymaga nowego typu przywództwa. Zwraca się m.in. uwagę, że przywództwo o niższych kwalifikacjach specjalistycznych i technicznych będzie kierować kadrami wysoko kwalifikowanych i niekiedy lepiej opłacanych profesjonalistów. Źródła autorytetu takiego przywództwa istotnie muszą się różnić od dotychczasowej praktyki. Zakłada się więc, że **przywódca staje się coraz bardziej animatorem, sponsorem innowacji, organizatorem zbiorowego uczenia się, projektantem, inicjatorem kreowania wizji, a nie władcą, czy nawet przewodnikiem i nauczycielem**. Decyzje organizacyjne muszą być coraz bardziej rezultatem konsensu osiągniętego w partnerskim dialogu, a nie rezultatem pozycji władczej decydenta. Przywództwo będzie polegało na tworzeniu kultury, katalizowaniu jej zmian, wyzwaniu przedsiębiorczości, zdolności do działania w warunkach kulturowej różnorodności i spotęgowanych procesów dyfuzji kulturowej oraz towarzyszących tym procesom, napięć społecznych i konfliktów.

Przywództwo będzie coraz bardziej miało zespołowy charakter, jego ewolucja - zdaniem części teoretyków organizacji – prowadzić będzie do samoprzywództwa, samoorganizujących się społeczności, swego rodzaju struktur władzy, w których wyraźnie wyodrębnionego przywództwa nie będzie, lub będzie ich bardzo wielu tworzących nowego typu wspólnotę, wspólnotę przywódców.

---

<sup>29</sup> Na temat organizacji przyszłości i przywództwa : Lider przyszłości. Nowe wizje, strategie i metody działania na nadchodzącą erę, pod redakcją F. Hesselbeina, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Warszawa 1997; Organizacja przyszłości, pod redakcją F. Hesselbeina, M. Goldsmitha, R. Beckharda, Warszawa 1998; P.M.Senge „Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się, Warszawa 1998; G. Morgan, Obrazy organizacji, Warszawa 1997; P.Drucker, Zarządzanie w czasach burzliwych, Kraków 1995; P. Drucker, Nadejście nowej organizacji, w: Projektowanie organizacyjne, pod redakcją P. Schlesingera, V. Sathe'a, L. A. Schlesingera, J. Kottera , Warszawa 1999, a także wiele innych opracowań zawartych w tym zbiorze.

Jak to zwykle bywa z prognozami – nie wszystkie się sprawdzają. Tym niemniej, zasygnalizowane kierunki przemian organizacji i przywództwa, wydają się odpowiadać empirycznie obserwowalnym tendencjom. Ich wymowa jest jednak nieco jednostronnie optymistyczna. Przedstawiają nowy lepszy świat, którego kontury obserwujemy, w ciepłych i przyjaznych barwach. Tymczasem organizacje, w których wiedza, informacje i innowacje są kluczowymi czynnikami rozwoju z pewnością nie będą bezkonfliktowe. Pojawiać się w nich będą nowe sprzeczności i konflikty powstające na tle dostępu do informacji, manipulowania wiedzą i informacjami, zdolności do akumulowania i przetwarzania informacji, społecznych konsekwencji eliminowania pracy niżej kwalifikowanej. Globalizacja to także narastające tendencje odśrodkowe, to nierównomierność rozwoju, to niesprawiedliwe rozłożenie kosztów i profitów integracji ekonomicznej i internacjonalizacji wiedzy, kultury, masowego komunikowania się i procesów gospodarczych. Stąd kresu tradycyjnych, klasowych i paraklasowych sprzeczności i konfliktów, w tym klasycznego przeciwieństwa pracy i kapitału, także w organizacjach przyszłości, zapowiadać realistycznie nie sposób. Jak słusznie zauważa M. Hirszowicz:

„Świat współczesny nie jest światem, w którym niewidzialna ręka rynku może sama rozwiązać problemy ludzkiej egzystencji ... rynek nie jest ani zły ani dobry, ani nie jest neutralny”<sup>30</sup>.

Organizacje przyszłości mogą być również zagrożone nowymi konfliktami o władzę wynikającymi z koncentracji wiedzy i informacji i z nowych technicznych możliwości kontrolowania przez władzę i przywództwo społecznych procesów, w tym zawłaszczania myśli, idei i twórczości, a nie tylko dóbr materialnych. Znaczna część współczesnych korporacji organizacyjnych jest strukturami ściśle biurokratycznymi, w których władza nie ma charakteru demokratycznego, a jej technokratyczne czy merykratyczne podstawy mogą legitymować dobrze znany autorytaryzm i totalitaryzm, w tym mechanizmy przemocy symbolicznej. Organizacje są narzędziami dominacji i ten aspekt ich istnienia niektórzy badacze traktują jako podstawowy wymiar określający ich współczesną istotę.

Dominacja może być uznawana jako właściwa dotychczas znanym sposobom organizowania się ludzi, a nie być ujmowana jedynie jako niezamierzony skutek uboczny. G.Morgan zauważa, iż organizacje niejednokrotnie przypominają współczesne społeczeństwa, odtwarzając wzorzec walki klasowej w miejscu pracy, a obiegowa opinia, że organizacje służą wszystkim, ma charakter ideologiczny i utrudnia dostrzeżenie w organizacjach także mechanizmu eksploatacji

---

<sup>30</sup> M.Hirszowicz, Spory o przyszłość, Warszawa 1998, s. 13-14.

wyobrażonej lub rzeczywistej. Nie znaczy to, że organizacje są tylko mechanizmem eksploatacji i że wszystkie organizacje są takie. Oznacza to, że jednym z obrazów, jedną z prawd o organizacjach jest to, że są one mechanizmami dominacji, w tym dominacji politycznej, co niektórzy teoretycy zwłaszcza zarządzania, inspirowani liberalno - klasyczną i teleologiczną koncepcją organizacji, zdają się bagatelizować<sup>31</sup>.

#### 4. Koncepcje uwarunkowań przywództwa politycznego i organizacyjnego

Analiza hipotez na temat istoty przywództwa jako relacyjnej postaci władzy prowadzić może do wniosku, iż nie ma istotnych różnic pomiędzy przywództwem politycznym a przywództwem organizacyjnym, że da się dostrzec coś w rodzaju wspólnego zbioru właściwości charakteryzujących różne rodzaje przywództwa. Jeśli dokonać analizy wyjaśnień krystalizowania się procesu i zjawiska przywództwa w organizacjach i polityce rozumianej makrostrukturalnie, to również zauważyć można wiele podobieństw.

W literaturze przedmiotu, zarówno politologicznej, socjologicznej, jak i z zakresu badania organizacji i zarządzania oraz psychologii społecznej przyjmuje się schemat ewolucji teorii przywództwa rozpoczynający się od koncepcji uniwersalnych cech przywódczych i teorii wybitnych jednostek, poprzez teorie zachowań, koncepcje ewolucyjne, teorie sytuacyjne, po bardziej współczesne idee przywództwa charyzmatycznego i transformacyjnego, modele substytutów przywództwa oraz kulturową koncepcję przywództwa.

Najstarszy sposób postrzegania przywództwa koncentruje się wokół identyfikacji określonego, możliwie uniwersalnego **zestawu cech** osobowości ludzi, którzy byli przywódcami. Istoty i genezy przywództwa dopatrywano się w szczególnych właściwościach charakteru przywódców. Konstruowano różne zbiory owych cech, sądząc na ogół, że predyspozycje do przewodzenia mają przede wszystkim wrodzony charakter, w mniejszym zaś stopniu mogą być rezultatem wychowania i uczenia się sztuki przywództwa. Przywództwo było więc objaśniane osobą przywódcy. Nie wszyscy mogli zostać przywódcami, gdyż przywódcze cechy nie przysługiwały wszystkim w jednakowym stopniu. Towarzystwo temu często przekonanie, że zdolności i predyspozycje przywódcze przysługują jedynie członkom klas i warstw uprzywilejowanych; wyjaśniano zresztą pozycje tych

---

<sup>31</sup> G.Morgan, Obrazy organizacji, op. cit., m.in. s. 373-378

warstw i grup właśnie ich właściwościami przywódczymi. Stąd też bliskie pokrewieństwo tych koncepcji z niektórymi, zwłaszcza klasycznymi teoriami elit społecznych i politycznych, klasy politycznej, czy warstwy kierowniczej.

Listy uniwersalnych cech przywódczych powstawały w rezultacie analiz biografii wybitnych jednostek, intuicji i introspekcji, a także prowadzono badania empiryczne i statystyczne.

Na formułowanych w rezultacie listach znajdowały się zarówno cechy osobowe i właściwości psychologiczne przywódców, jak i ich cechy fizyczne i biomedyczne. Wśród cech osobowych wymieniano m.in. ambicje i energię, pragnienie przewodzenia innym i wywierania na nich wpływu, uczciwość i prawość, wiarę w siebie i poczucie własnej misji, głębokie zaangażowanie i wiarę w to, co się myśli, mówi i robi, inteligencję, wyobraźnię, stanowczość, męstwo, samowystarczalność, atrakcyjność, umiejętność posługiwania się mową i zdolność przekonywania, relatywnie wysoką wiedzę specjalistyczną dotyczącą obszaru działania przywódcy, lojalność wobec zwolenników, a przynajmniej ich części, jak i np. wzrost, czy płeć przywódców. Wszystkie te i inne cechy razem nadawały przywódcom charyzmatyczne właściwości, od których zależec miała ich zdolność do bycia przywódcą, rozumiana jako zespół cech charakteru umożliwiających wywieranie ponadprzeciętnego wpływu na otoczenie.

Analizą zgodności cech przywódczych ustalonych w wyniku różnych badań zajmował się m.in. R.M. Stogdill<sup>32</sup>. Wykazał on, że badania przywództwa w różnych dziedzinach pozwalają sformułować tezę, że **różnice cech przywódczych są większe, niż przejawy ich unifikacji**, a wzorce właściwości przywódców zmieniają się w zależności od kontekstu sytuacyjnego grupy.

Nawiązanie do schematu heurystycznego rozumienia przywództwa jako zespołu specyficznych cech przywódczych i działań wybitnych jednostek ma miejsce w analizach wyjaśniających przywództwo szczególnymi **konfiguracjami motywacji przywódców**. Zwraca się w nich uwagę na konieczność posiadania przez przywódców silnej potrzeby władzy, która powinna mocniej oddziaływać na zachowania przywódcze, niż np. potrzeba przypodobania się innym i pozyskania ich zaufania. Potrzeba władzy, wpływania na innych powinna również być silniejsza, niż potrzeba osiągnięcia czegoś samodzielnie. Wśród potrzeb warunkujących przywództwo wymienia się także potrzeby efektywnego wpływania na otoczenie, wiarę w słuszną sprawę, dążenie do sławy i uznania, potrzeby afiliacji i osiągnięć, poczucie obowiązku, altruizm, ambicje statusowe i prestiżowe oraz kompensacje kompleksów psychicznych.

---

<sup>32</sup> R.M.Stogdill, Personal factors associates with leadership: A survey of the literature, Journal of Psychology 1948, vol.25, R.M.Stogdill, Handbook of Leadership. A Sourvey of Theory and Research, New York 1974, M.Bass, Bass and Stogdill's Handbook of Leadership, Free Press, Riverside, N.J., 1990. Na te prace powołuje się wielu autorów zajmujących się przywództwem. Zob. m.in. H.Steinmann, G.Schreyogg, Zarządzanie, Wrocław 1998, s. 401; R.W.Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, op.cit., s.498, a także wcześniej przywoływana M.G.Hermann.

D. McClelland przeanalizował trzy główne motywy przywódcze:

- potrzeby osiągnięć, dzięki którym liderzy motywowani są wysokimi standardami osobistych aspiracji i dążeniem do uzyskiwania wyników najwyższej jakości;
- potrzeby afiliacji, gdzie najistotniejsze są stosunki osobiste, pragnienie pracy z innymi, wspierania ich i rozwijania oraz obrony ich interesów;
- potrzeby władzy, gdy chodzi liderom o władzę, efektywne wykorzystanie siły i zasobów organizacji, wykorzystywanie dostępnych środków do osiągania celów.

Najistotniejsze znaczenie okazała się mieć ostatnia grupa motywacji. Pragnienie efektywnego wykorzystania zasobów, w tym potencjału społecznego organizacji charakteryzowało zwłaszcza przywódców organizacji osiągających sukcesy.

W badaniach nad przywództwem zwraca się niekiedy uwagę na takie cechy osobowościowe, jak **zdolność działania w warunkach konkurencji oraz odporność i umiejętność radzenia sobie ze stresem**.<sup>33</sup> Innym kierunkiem analiz jest **identyfikowanie poznawczych właściwości osobowości przywódczych**, takich, jak dogmatyczność umysłu mierzona m.in. otwartością na informacje, tolerancją wobec odmiennych poglądów, plastycznością myślenia, zdolnością do budowania złożonego i wieloaspektowego obrazu świata.

Jak twierdzi U. Jakubowska, z niektórych badań wynikało, że przywódcy np. amerykańskich partii politycznych charakteryzowali się większymi zdolnościami do absorbowania i przetwarzania sprzecznych i różnorodnych informacji. Natężenie zdolności do integracji poznawczej złożoności jest raczej skutkiem doświadczeń związanych z pełnioną rolą przywódczą i zmianą perspektywy poznawczej związanej m.in. z dostępem do informacji i koniecznością odpowiedzialnego godzenia różnych opinii i sądów. Zjawisko to nie miało charakteru uniwersalnego, dotyczyło głównie przywódców osiągających sukcesy<sup>34</sup>.

W innym ujęciu cechy osobowości przywódców podejmowane są w **ujęciach psychoanalitycznych**. Zjawisko przywództwa jest wtedy wyjaśniane determinującymi postawą wobec innych ludzi popędami życia i śmierci: popędem seksualnym, instynktem samozachowawczym i lękiem przed śmiercią, mechanizmami agresji obronnej, napastliwej, zaborczości itd. Poczucie nietykalności, wszechmocy, nieśmiertelności, megalomania kreują przywódcę narcystycznego. Traktowanie innych w

---

<sup>33</sup> Zob. D.C. McClelland, D. H. Burnham, Potrzeba władzy, Dialogue USA nr 3/1978; T. Lambert, Problemy zarządzania, Warszawa 1999, s. 159-161; A. Barcikowski, Psychologiczne aspekty w teorii przywódczych decyzji politycznych, w: Decyzje polityczne w systemach społecznych, pod redakcją naukową A. Bodnara i W. J. Szczepańskiego, Warszawa 1987, s. 315; U. Jakubowska, Przywództwo polityczne", op.cit.. Na wagę stresu jako czynnika determinującego również przywództwo zwraca uwagę wielu autorów, m.in. M. Hermann, Elementy przywództwa, op.cit., s. 304-305; M. Łoboda, Czynniki stresogenne w organizacji, w: Stres w pracy zawodowej. Wybrane zagadnienia, pod redakcją naukową A. Bieli, Lublin 1990; Z. J. Pietraś, Decydowanie polityczne, Warszawa-Kraków 1998, s. 367-389.

<sup>34</sup> Zob. U. Jakubowska, Przywództwo polityczne, cyt., wyd., s. 88-89.

kategoriach miłości i nienawiści, popęd posiadania i uczucie zazdrości tworzą przywódcę zaborczego, a jeśli dojdą do tego narcystyczne skłonności, to może ukształtować się paranoidalna struktura psychiczna przywództwa.

Związek paranoidalnych dewiacji osobowości ze zjawiskami przywództwa wielokrotnie był dostrzegany przez obserwatorów i badaczy. Wielu znanych przywódców było paranoikami. Cechowała ich nadmierna podejrzliwość, ksobność, mania wielkości, wrogość, lęk przed utratą niezależności, projekcja polegająca na przypisywaniu wewnętrznych stanów i przemian przyczynom zewnętrznym, myślenie urojeniowe itd.<sup>35</sup>

Z jednej strony lepiej rozwinięta dojrzałość emocjonalna, z drugiej histeryczność osobowości, skłonności ekshibicjonistyczne i narcystyczne kształtują przywództwo uwodzicielskie, wkładające ogromny wysiłek w przyciąganie uwagi innych. Roztropne przywództwo jest możliwe dopiero na etapie dojrzałości psychoseksualnej, kiedy życzliwość wobec innych, zdolności koordynacyjne osobowości wobec popędów, odpowiednia doza agresji i nastawienia paternalistycznego pozwalają na działania w interesie grupy, czy organizacji.

Psychoanalityczne interpretacje rozwijane są w odniesieniu do zjawiska biurokracji i przywództwa biurokratycznego. Formułuje się hipotezę, że biurokracje mogą być przejawem zaabsorbowania obsesjami analno-kompulsywnymi, że przyciągają one i awansują ludzi o osobowościach analno-kompulsywnych itp.<sup>36</sup>. W myśleniu polityków, ale także myśleniu potocznym o przywództwie można odnaleźć obawy przed silnym, obsesyjnym przywództwem postrzeganym jako zagrożenie autorytaryzmem. W konsekwencji preferowani są osobnicy o mniej wyraźnych cechach przywódczych.<sup>37</sup>

Koncepcje upatrujące w szczególnych właściwościach psychicznych ludzi istoty zjawiska przywództwa przypomniane zostały w związku z **teoriami atrybucji**. W ich ujęciu przywództwo nie tyle wiąże się z obiektywnie istniejącymi uniwersalnymi cechami przywódczymi, co z przypisywaniem tych cech jednym ludziom przez innych. Wpływ zaś na procesy postrzegania i atrybucji mają potoczne

---

<sup>35</sup> Zob. np. T. Bodio, Świadomość a zachowania polityczne: ograniczenia racjonalności działań politycznych, w: Elementy teorii polityki. Pod redakcją naukową K. Opalka, Warszawa 1989, m.in. s. 152-154; R. S. Robins, J. M. Post: Paranoja polityczna. Psychopatologia nienawiści, Warszawa 1999.

<sup>36</sup> Na temat psychoanalitycznych interpretacji przywództwa zob. m.in. Strategor, Zarządzanie firmą, Warszawa, 1999, s. 528-533; G. Morgan, Obrazy organizacji, op.cit, s. 232-271;

<sup>37</sup> Por. Świat elity politycznej, pod redakcją naukową W. Wesołowskiego i I. Pańków, Warszawa 1995, a w tym Ł. Mazurkiewicz „Poselskie wizje przywództwa politycznego”, m.in. s. 223, który nawiązuje m.in. do pracy H. D. Laswella Psychopatology and Politics, The Viking Press, New York 1960.

wyobrażenia o przywództwie, w których przekonania o istnieniu jego uniwersalnych cech, odgrywają niepoślednią rolę<sup>38</sup>.

Z przekonania o ograniczonych walorach wyjaśniania istoty przywództwa przez pryzmat cech osobowościowych wybitnych jednostek zrodziły się **behawioralne interpretacje przywództwa**<sup>39</sup>. W myśl tych interpretacji przywództwo krystalizuje się jako konsekwencja określonego rodzaju działań, które nie tyle są efektem wrodzonych właściwości osobowości, co mogą być rezultatem procesu uczenia się. Przywódcy nie rodzą się bowiem przywódcami. Natomiast mogą być i są przygotowywani do tej roli, tak jak przywództwo może być rezultatem odpowiedniego treningu. Kluczowym zagadnieniem w tym ujęciu było więc zbadanie, jak przywódcy wypełniają swoją rolę oraz zidentyfikowanie uniwersalnego zestawu typowych sposobów sprawowania władzy przez przywództwo.

Wśród koncepcji mieszczących się w tym nurcie wymienia się tzw. **model Uniwersytetu Stanowego Ohio**. Model ten charakteryzuje zachowania przywódcze w dwóch podstawowych wymiarach: inicjowania struktury oznaczającego definiowanie przez przywódców własnej roli i roli podwładnych w dążeniu do celu oraz wspieranie (consideration), rozumiane jako stosunek do podwładnych, szacunek do nich, zaufanie, przystępność i zrozumienie ich problemów osobistych i uczuć. Zbliżony charakter ma powstały w podobnym czasie tzw. **model Uniwersytetu Michigan** opracowany pod kierunkiem R. Likerta. Autor analizował przywództwo w dwóch płaszczyznach: orientacji na ludzi i orientacji na zadania.

Modele analityczne opracowane przez uczonych z Ohio i Michigan stanowiły inspirację dla rozwoju badań – swoją genezą sięgających końca lat trzydziestych a prowadzonych przez K. Lewina, R. White'a i R. Lippitta - nad demokratycznym, autokratycznym i nieingerującym /liberalnym/ stylem kierowania - typologie i siatki stylów przywództwa. Wśród nich duże znaczenie zyskały typologie systemów przywództwa R. Likerta, tj. systemów przywództwa eksploatującego, autorytarnego, konsultującego i uczestniczącego; siatka zachowań kierowniczych R. R. Blake'a i J. S. Mountona oparta na dwuwymiarowych koncepcjach oddziaływania zorientowanego na ludzi i produkcję oraz ciągła skala zachowań przywódczych R. Tannenbauma i W. H. Schmidta, gdzie przewodzenie

---

<sup>38</sup> Dla tego nurtu badań reprezentatywna jest praca B. Calder, An attribution theory of leadership, w: B. B. Staw, J. R. Salancik /red/, New direction in organizational behavior, Chicago 1977. Zob. H. Steinmann, G. Schreogg: Zarządzanie, op.cit., s. 402; szerzej na temat teorii atrybucji zob. E. Aronson, T. D. Wilson, R. M. Akert, Psychologia społeczna, Poznań 1997, m.in. s. 192- 213.

<sup>39</sup> Na problemy związane z kształtowaniem się orientacji behawioralnej w naukach społecznych zwraca uwagę L. Porębski. Chociaż behawioryzm jako nurt psychologii zaprzeczający introspektywnemu i spekulatywnemu uprawianiu psychologii zrodził się jako nazwa teorii psychologicznej J. Watsona w pierwszych dziesięcioleciach XX wieku, to popularność samego pojęcia, zdaniem niektórych interpretacji, wiąże się raczej z taktyką pozyskiwania środków publicznych i prywatnych na badania społeczne. Ponieważ decydom nauki społeczne kojarzyły się z socjalizmem w sensie politycznym, wymyślono i spopularyzowano nazwę nauki behawioralne. Zob. L. Porębski „Behawioralny model władzy”, op.cit., s.12 i nast.

analizowane było na osi wyznaczonej przez z jednej strony przywództwo zorientowane na szefa, z drugiej zorientowane na podwładnych.

Przywództwo analizowane więc było jako rezultat oddziaływania wielu czynników, w tym cech kierowników: ich przeszłości i doświadczeń, ich wiedzy, systemu wartości, osobistych skłonności, poczucia bezpieczeństwa i zaufania do podwładnych; cech podwładnych: poczucia niezależności, gotowości do podejmowania odpowiedzialności, identyfikacji z celami organizacji, wiedzy, doświadczenia, oczekiwań oraz cech sytuacji: typu organizacji, charakteru i treści zadań, presji czasu, uwarunkowań środowiskowych<sup>40</sup>.

Badania nad czynnikami kształtującymi style przywództwa zaowocowały **sytuacyjnymi teoriami przewodzenia**. Okazało się, że nie ma uniwersalnych zachowań przywódczych, że istotnym czynnikiem interweniującym są parametry konkretnych sytuacji społecznych, w których mamy do czynienia z przywództwem.

Koncepcje sytuacyjne różnie precyzują kluczowe problemy, przy pomocy których można dokonać uporządkowania czynników kształtujących kontekst społeczny, określający charakter i mechanizmy krystalizowania się przywództwa. Proponują różne klucze do zrozumienia sytuacji przywódczej.

Wśród sytuacyjnych koncepcji przywództwa rozwijanych na gruncie socjologii organizacji i nauk o zarządzaniu największą popularność zdobyły: model przywództwa F. Fiedlera, koncepcje ewolucyjne m.in. P. Herseya i K. H. Blancharda, model przywództwa-uczestnictwa V. Vrooma, P. Yettona i A. G. Jago, teoria ścieżki do celu M. G. Evansa i R. J. House'a.

**Koncepcja F. Fiedlera** wychodzi z założenia, że decydującymi zmiennymi pozwalającymi analizować przywództwo jako czynnik kształtujący efektywność grupy są styl kierowania przywódcy oraz sytuacja określająca możliwości sprawowania kontroli i wywierania wpływu przez przywódcę. Zmiennymi sytuacyjnymi były relacje między przywódcą a członkami grupy, struktura zadania oraz pozycja władcza przywódcy.

Podstawowy styl przewodzenia danej osoby jest, zdaniem Fiedlera, wrodzony i stosunkowo niezmienny; wiąże się z jej cechami osobowościowymi. Był on następnie konfrontowany z właściwościami sytuacji.

Fiedler doszedł do wniosku, że tym większa płynie korzyść z sytuacji, im lepsze są stosunki przywódcy z podwładnymi - mierzone wzajemnym zaufaniem, szacunkiem i sympatią; im bardziej są zrozumiałe zadania, tj. ustrukturyzowane, rutynowe, jednoznaczne i możliwe do wykonania poprzez odwołanie się do standardów i doświadczeń; im silniejsza jest pozycja władcza przywódcy.

---

<sup>40</sup> Koncepcje behawioralne przywództwa omawiane są w wielu opracowaniach. Zob. np. S.P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Warszawa 1998, s. 241-246; J.A.F. Wankel, Ch. Stoner, *Kierownie*, Warszawa 1992, s.385-393, R.W. Griffin „Podstawy zarządzania organizacjami”, cyt. wyd., s.499-502.



Stwierdził także, iż przywódcy zorientowani na zadania są skuteczniejsi, niż przywódcy zorientowani na ludzi, w sytuacjach dla nich bardzo korzystnych lub wyjątkowo niekorzystnych. Z kolei przywódcy zorientowani na ludzi są skuteczniejsi w sytuacjach umiarkowanie korzystnych.

Sprzeczności pomiędzy podstawowym stylem przywódczym a sytuacją mogą być różnie rozwiązywane. Dopasowanie przywódcy i sytuacji dokonuje się przede wszystkim poprzez zmianę sytuacji. Przywódca może modyfikować strukturalizację zadania oraz zwiększać swoją pozycję władczą, a także oddziaływać na stosunki z podwładnymi. Przy założeniu, że podstawowy styl przywództwa jest niezmienny, ta ostatnia możliwość może okazać się najtrudniejsza. Innym rozwiązaniem jest zmiana przywódcy na takiego, którego podstawowy styl przewodzenia jest bardziej adekwatny do sytuacji.

Model Fiedlera traktowany jest jako pierwszy konsekwentnie sytuacyjny sposób interpretacji przywództwa. Ma on jednak wiele wspólnego z teoriami cech, co widoczne jest przede wszystkim w założeniu o niezmienności podstawowego stylu przewodzenia. Był też przedmiotem krytyki wskazującej na brak pełnej weryfikacji w badaniach empirycznych oraz na dyskusyjne założenia teoretyczne, dotyczące zwłaszcza konceptualizacji zmiennych sytuacyjnych, wrodzonego charakteru, postrzegania i definiowania przez przywódcę swojego stylu kierowania<sup>41</sup>.

**Koncepcja P. H. Herseya i K. H. Blancharda**, podobnie jak model Fiedlera, czyni jednym z głównych problemów styl przywództwa. Próbuje jednak dowieść elastyczności stylu przewodzenia jako konsekwencji zmiennych warunków sytuacji. Koncepcję tę określa się mianem ewolucyjnej<sup>42</sup>, gdyż kładzie ona nacisk na ewolucję przywództwa w zależności od dojrzałości podwładnych rozumianej jako dojrzałość funkcjonalna i psychologiczna. Dojrzałość funkcjonalna wiąże się z doświadczeniem, wiedzą i zdolnościami podwładnych, dojrzałość psychologiczna dotyczy sfery motywacji i ma związek z gotowością do ponoszenia odpowiedzialności, szacunkiem dla siebie, pragnieniem osiągnięć.

---

<sup>41</sup> Por. np. H. Steinmann, G. Schreyogg, Zarządzanie, op. cit., s. 422-429, którzy koncepcję Fiedlera wpisują w szerszą grupę modeli moderacyjnych, w których sytuacja jest zewnętrzną wielkością pośredniczącą pomiędzy stylem kierowania a jego rezultatem. Najczęściej przywoływaną w literaturze pracą F. Fiedlera jest: A Theory of Leadership Effectiveness, McGraw-Hill, New York 1967.

<sup>42</sup> Angielskie określenie tej teorii brzmi situational theory. Ponieważ całą grupę teorii sytuacyjnych /contingency theories/ tłumaczy się w języku polskim jako teorie sytuacyjne, model Herseya i Blancharda w związku z akcentowaniem w nim ewolucyjnego charakteru przywództwa nazwano w polskim tłumaczeniu teorią ewolucyjną. Taka konwencja, zaproponowana przez A. Ehrlicha, autora tłumaczenia „Kierowania” J.A.F. Stonera i Ch. Wankela – zob. s.398 – nie jest przyjmowana przez wszystkich. Por. H. Steinmann, G. Schreyogg „Zarządzanie”, op. cit., gdzie polskie tłumaczenie dokonane pod kierownictwem i redakcją naukową L. Martana używa nazwy „sytuacyjna teoria kierowania”, s.427. W przywoływanej wcześniej pracy R. W. Griffina stosuje się zaś określenie „teoria cyklu życia”. Źródłową pracą dla omówień koncepcji są kolejne wydania P. Hersey, K. H. Blanchard, Management of Organisational Behavior, Prentice Hall, Englewood Cliffs. N.J. 1977

W modelu ewolucyjnym dowodzi się, że relacje pomiędzy przywódcą a podwładnymi przechodzą przez cztery fazy. W początkowej fazie podwładni nabywają doświadczeń i uczą się organizacji, najważniejsze jest przewodzenie zorientowane na zadania, zaś brak dyrektyw rodzi u podwładnych niepokój i niepewność. W drugiej fazie styl powinien ewoluować w stronę orientacji na ludzi w miarę poznawania podwładnych i opanowywania przez nich reguł gry w organizacji. Trzecia faza charakteryzuje się rosnącą zdolnością podwładnych do radzenia sobie z odpowiedzialnością, rośnie znaczenie aspiracji i umiejętności. Możliwa jest rezygnacja z dyrektyw na rzecz działań wspierających, poparcia i życzliwości. W ostatniej fazie podwładni są zdolni do kierowania sobą, nie potrzebują dyrektyw i szczególnych zachęt. Poszczególnym fazom towarzyszą odmienne style kierowania: dyrektywny, strukturyzujący, partycypacyjny i delegujący. Wzajemne dopasowanie stylu i sytuacji nie jest czymś stałym, ma charakter cyklicznego procesu, w którym przywódca może dynamicznie kształtować sytuację, stymulować dojrzałość podwładnych i modyfikować styl przewodzenia.

Idea związku przywództwa z etapem rozwoju nie tylko podwładnych, lecz organizacji w ogóle, jest silnie rozwijana w różnych **koncepcjach rozwoju organizacyjnego i zmiany organizacyjnej**. Zwraca się w nich uwagę, że organizacje przechodzą różne etapy rozwoju. W procesie tym zmienia się zapotrzebowanie na typ przywództwa w zależności od rozmaicie interpretowanych szczegółowych parametrów. Analizowane są prawidłowości rozwoju pojedynczych organizacji, jak i populacji organizacyjnych. Szczególnie reprezentatywne są modele i analizy rozwoju i cykliczności życia organizacji R. E. Quinna i K. Camerona, W. H. Staehle'a, B.R. Scotta, A. Dowsa, G. L. Lippita i W. H. Schmidta, F. J. Lydena, L.E. Greinera, czy koncepcje W. G. Bennis, odnoszące się do dynamiki populacji organizacyjnych<sup>43</sup>. Za teoretyczną przesłankę i inspirację tych koncepcji można uznać znaną weberowską interpretację rutynizacji charyzmy.

**W modelu Greinera** np. zwraca się uwagę, że każdy z wyróżnionych etapów rozwoju organizacyjnego tj. wzrostu przez twórczość, wzrostu przez kierowanie, wzrostu przez delegowanie, wzrostu przez koordynację i wzrostu przez współpracę, towarzyszą określone mechanizmy władzy i przywództwa podlegające uniwersalnym zmianom, wymuszonym przez charakter rozwoju organizacyjnego i jego uwarunkowania. Zmiany te mają ewolucyjny charakter, aż do wyczerpania możliwości rozwoju na danym etapie. Przejście do następnego etapu wymaga już zmiany rewolucyjnej, w której centrum znajduje się władza i przywództwo.

---

<sup>43</sup> Zob. np. M. Stefaniuk, Wybrane zagadnienia myśli organizatorskiej, Lublin 2000; J. W. Gościński, Cykl życia organizacji, Warszawa 1985; L. E. Greiner, Ewolucja i rewolucja w rosnących organizacjach, w: P. F. Schlesinger, V. Sathe, L. A. Schlesinger, J. Kotter: Projektowanie organizacyjne, Warszawa 1999; W. G. Bennis, Rozwój organizacji i losy biurokracji, w: W. E. Scott Jr, L. L. Cummings: Zachowanie człowieka w organizacji, Warszawa 1983, t. I.

Poszczególnym etapom towarzyszą wieńczące je kryzysy: odpowiednio kryzys przywództwa, w którym dotychczasowe twórcze i indywidualistyczne przywództwo musi zostać zastąpione przez profesjonalne kierowanie; kryzys autonomii będący skutkiem nadmiernie dyrektywnego i krępującego inicjatywę podwładnych kierowania coraz bardziej złożoną i zróżnicowaną organizacją. Rewolucyjne rozwiązanie kryzysu autonomii dokonuje się poprzez delegowanie. Prowadzi ono jednak do utraty kontroli przez kierownictwo coraz bardziej rozwijającej się organizacji. Powstały kryzys kontroli rozwiązywany jest przez różnorodne mechanizmy biurokratycznej koordynacji. Kolejnym kryzysem okazuje się być kryzys biurokratyczny, a jego przełamanie dokonuje się poprzez rozwój współpracy i alternatywnych wobec hierarchiczno-biurokratycznych, mechanizmów integracji i regulacji zachowań organizacyjnych, rozwój elastycznych form zarządzania, społeczną, a nie formalną kontrolę, samodyscyplinę, innowacje, inicjatywę i rozwiązywanie istniejących problemów. Ten współczesny niejako etap rozwoju dojrzałych organizacji również zwieńczony zostanie kryzysem, którego kształtu nie można jeszcze w pełni przewidzieć. Zdaniem Greinera będzie on związany z „psychicznym nasyceniem” pracowników, z ich wyczerpaniem emocjonalnym i fizycznym intensywnością pracy zespołowej i presją sytuacji innowacyjnych.

**Model Vrooma – Yettona - Jago /VYJ/** koncentruje się na zależności stopnia partycypacji podwładnych w podejmowaniu decyzji w zależności od sytuacji<sup>44</sup>. Ma on charakter normatywny, jego intencją jest sformułowanie reguł i zaleceń, jakich powinni przestrzegać przywódcy i kierownicy przy ustalaniu formy i zakresu uczestnictwa podwładnych w podejmowaniu decyzji zależnie od sytuacji.

Wyróżnia się w nim pięć podstawowych wariantów stylu przywództwa: autokratyczny I, polegający na samodzielnym podejmowaniu decyzji przez kierownika; autokratyczny II, w którym poszukuje on dodatkowych informacji u podwładnych, może lecz nie musi informować ich o sytuacji, a decyzje podejmuje samodzielnie; konsultatywny I charakteryzujący się nadal samodzielnym podejmowaniem decyzji ale poprzedzonym informacją o sytuacji i zaczerpnięciem opinii i informacji od współpracowników; konsultatywny II, przy którym przywódca omawia problem z grupą i dopiero potem podejmuje ostateczną decyzję; demokratyczny, w którym grupa dyskutuje nad problemem wymagającym rozwiązania i podejmuje decyzje. Poszczególne style układają się w continuum od czystej autokracji do totalnej partycypacji.

Kluczowymi zmiennymi sytuacyjnymi są m.in.: wymagania jakościowe i ich waga, istotność zaangażowania podwładnych w realizację decyzji, zakres informacji przywódcy, ustrukturalizowanie problemu, stosunek podwładnych do ewentualności autokratycznego podjęcia decyzji, stopień akceptacji celów organizacji, prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów na tle możliwych rozwiązań, zakres informacji podwładnych, czynnik czasu (w sensie potrzeby rozwiązania samego problemu, jak i znaczenia dla przywódcy minimalizacji czasu

---

<sup>44</sup> Model ten i jego ewolucję charakteryzują prace: V. H. Vroom, Ph. H. Yetton: *Leadership and Decision-Making* University of Pittsburgh Press, Pittsburgh 1973, V.H.Vroom, A.G. Jago, *The New Leadership*, Prentice - Hall, Englewood Cliffs, N.J. 1988. Oparte na ich podstawie charakterystyki koncepcji prezentują m.in. R.W.Griffin „Podstawy zarządzania organizacjami”, cyt.wyd., s. 510-512, H. Steinmann, G. Schreyogg *Zarządzanie*, op. cit., s. 429-432, S.P.Robbins „Zachowania w organizacji”, op.cit., s. 255-256.

potrzebnego na podjęcie decyzji), koszt partycypacji, znaczenie partycypacji dla kształtowania umiejętności decyzyjnych i samodzielności podwładnych.

Model VYJ w praktyce przyjmuje postać drzewa decyzyjnego, występuje też w wersji programu komputerowego. Na podstawie analiz opartych na modelu VYJ formułować można szereg zaleceń na temat sposobu przewodzenia, m.in. takie, że w warunkach presji czasowej najsprawniejszy jest możliwie najbardziej autokratyczny styl kierowania, natomiast, gdy czas nie jest tak istotny, przywódcy powinni ukierunkowywać się na współpracę i partycypację.

**Koncepcja ścieżki do celu**, nazywana także podejściem instrumentalnym do przywództwa, nawiązuje do motywacyjnej teorii oczekiwań oraz do modelu opracowanego przez uczonych Uniwersytetu Stanowego Ohio. Przywództwo jest w niej analizowane w odniesieniu do a) zachowań przywódczych; b) sytuacyjnych czynników środowiskowych; c) czynników sytuacyjnych dotyczących podwładnych; d) rezultatów mierzonych efektywnością i zadowoleniem. Zachowania przywódców są przez podwładnych oceniane z perspektywy zaspokojenia ich potrzeb i oczekiwań. Funkcją przywództwa jest zapewnienie podwładnym dostępności do pożądaných przez nich nagród oraz wskazanie sposobu ich zdobycia. Przywództwo z punktu widzenia celów organizacji będzie skuteczne wtedy, jeśli będzie postrzegane przez współpracowników jako tworzące prawdopodobieństwo osiągnięcia ich własnych celów.

Zachowania przywódcze mogą mieć charakter dyrektywny, wspierający, partycypacyjny i nastawiony na dokonania. Wśród sytuacyjnych czynników środowiskowych analizuje się strukturę zadania, system władzy formalnej, charakter grupy. Na właściwości środowiska podwładni nie mają znaczącego wpływu. Charakterystyka sytuacyjnych uwarunkowań dotyczących podwładnych koncentruje się wokół ich umiejscowienia poczucia kontroli, doświadczenia i postrzeganych uzdolnień. Zachowania przywódcy powinny być dopasowane do warunków sytuacji i ich zmian, muszą respektować cechy podwładnych i właściwości otoczenia.

W rezultacie badań wykorzystujących teorię ścieżki do celu sformułowano kilka istotnych hipotez, m.in. stwierdzających, że<sup>45</sup>:

- w sytuacji niejednoznaczności zadań przywództwo dyrektywne prowadzi do wyższego stopnia zadowolenia podwładnych, niż gdy zdania są dobrze ustrukturalizowane; natomiast przywództwo wspierające prowadzi do większej efektywności i zadowolenia, jeśli struktura zadań jest mniej wyraźna;

---

<sup>45</sup> Por. m.in. S. P. Robins, *Zachowania w organizacji*, op. cit., s. 252-255; R. W. Griffin, *Podstawy...*, op.cit., s. 507-509; H. Steinmann, G. Schreyogg: *Zarządzanie*, op. cit.,s.432-434, J. A. F. Stoner, Ch. Wankel *Kierowanie*, op. cit., s. 396-398. Wyjściowa koncepcja została przedstawiona w pracach: R.J. House, *A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness*, *Administrative Science Quarterly*, wrzesień 1971, M.G.Evans *The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship*, *Organizational Behavior and Human Performance*, maj 1970.

- pozytywnie korelują z przywództwem dyrektywnym pojawiające się wewnątrz grupy konflikty, a także zewnętrzne umiejscowienie poczucia kontroli podwładnych;
- przywództwo dyrektywne będzie raczej zbędne, jeśli podwładni charakteryzują się znacznym doświadczeniem i umiejętnościami;
- przywództwo partycypacyjne sprawdza się zwłaszcza wobec pracowników z wewnątrz umiejscowionym poczuciem kontroli;
- wysoki stopień formalizacji władzy, jej biurokratyzacja powodują oczekiwanie na ograniczanie kierowania dyrektywnego i potrzebę zachowań wspierających przywódcy;
- jeśli grupa daje jej uczestnikom poczucie wsparcia i zadowolenie, to nie będą oni szukali wsparcia u przywódcy, w odwrotnej sytuacji zapotrzebowanie na przywództwo i jego działania wspierające wzrasta.

Koncepcje sytuacyjne są - jak się wydaje - **kluczowymi modelami** wyjaśniania przez nauki zajmujące się problemami organizacji i zarządzania, procesu krystalizowania się i uwarunkowań przywództwa. Mają też niekiedy bezpośrednie, a na pewno pośrednio zasadnicze znaczenie heurystyczne dla interpretacji przywództwa politycznego.

Próby przewyciężenia modeli sytuacyjnych, takie jak powrót do analizy charyzmatycznego charakteru przywództwa, teoria przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego, czy substytutów przywództwa, a także kulturowa koncepcja przywództwa są raczej rozwinięciem idei sytuacyjnej, niż jej alternatywą. W gruncie rzeczy one również zakładają, iż o przywództwie decyduje jego kontekst społeczny, tak, czy inaczej rozumiane i konceptualizowane uwarunkowania sytuacyjne. Przywództwo jest w nich funkcją sytuacji, która tylko częściowo poddaje się manipulacji i określa niejako z góry mechanizmy, kształt i styl i możliwości przywództwa. Osobiste parametry przywódców, ich sposób sprawowania władzy, zdolność do kreacji zjawisk są w tych koncepcjach zależne głównie od społecznego usytuowania zjawiska, od środowiska społecznego, w którym ono zachodzi.

Na marginesie warto zauważyć, że myślenie o przywództwie w kategoriach sytuacyjnych znacznie trudniej przychodzi w polityce, niż w organizacji. Analizy przywództwa organizacyjnego przy wykorzystaniu jakoś definiowanego podejścia sytuacyjnego stały się w zasadzie obowiązującym standardem. Tymczasem w odniesieniu do sfery polityki dominują niekiedy nadal wyjaśnienia metafizyczne.

Widać to na przykładzie prób analizowania systemów władzy i przywództwa w realnym socjalizmie. Jawią się one jako rezultat zdarzeń czysto politycznych, czy wręcz personalnych, jako skutek działania agentury, czy stacjonowania obcych wojsk. Tymczasem, gdyby postępować zgodnie z logiką podejścia sytuacyjnego i jego kulturowo-ustrojowych rozwinięć, trzeba byłoby zadać sobie pytanie o obiektywne komponenty szeroko rozumianej sytuacji, które zadecydowały o zapotrzebowaniu społecznym na określony system władzy i przywództwa oraz

artykulacji interesów społecznych, o strukturalno-funkcjonalne przesłanki systemu politycznego realnego socjalizmu, czy realnego socjalizmu w ogóle. Koncepcje próbujące wtłoczyć kształt tego systemu w mocno ideologicznie skonfigurowane ramy modelu totalitarnego, są nacechowane takim właśnie mitycznym myśleniem, nie dostrzegającym sytuacyjnego przewrotu w refleksji nad władzą i przywództwem.<sup>46</sup>

Wyróżnienie **przywództwa transakcyjnego i transformacyjnego** pochodzi od J. MacGregora Burnsa, chociaż w literaturze z zakresu nauk o organizacji i zarządzaniu przywoływani są także inni autorzy kontynuujący te idee lub prowadzący zbliżone rozważania związane z **przywództwem charyzmatycznym**.<sup>47</sup> Przywództwo transakcyjne polega na wymianie wartości ekonomicznych, politycznych, czy psychologicznych pomiędzy przywódcą a podwładnymi. Przywództwo transakcyjne określa rolę i zadania podwładnych w działaniach organizacji mających na celu zaspokojenie potrzeb i interesów własnych oraz organizacji. Relacja przywództwa jest swego rodzaju kontraktem, który zawierany jest przez strony ze świadomością zasobów i możliwości partnera. Cele stron są splecione ze sobą w procesie wymiany, ich realizacja wynika i jest przez ten proces określona. Wymiana zakreśla granice kontraktu. W konsekwencji relacja przywództwa nie wykracza poza te granice. Nic trwałego nie łączy jej uczestników, mogą oni rozejść się na warunkach kontraktu definiującego cele wymiany.

Przywództwo transformacyjne ma inny charakter. J. MacGregor Burns pisze, że z przywództwem transformacyjnym mamy do czynienia, gdy „...przywódcy i ich zwolennicy wchodzą we wzajemne związki, które wnoszą ich na wyższy poziom motywacji i moralności. Ich cele, wprawdzie na początku powiązane, ale oddzielne, zlewają się ze sobą. Podstawy władzy funkcjonują teraz nie jako wzajemnie równoważące się, lecz jako wspomagające wspólny cel”<sup>48</sup>.

Przywództwo transformacyjne wykracza więc poza zastane oczekiwania, wiąże się z wprowadzeniem do relacji władzy szczególnych elementów, wśród których wymienić można poczucie misji i wiary w jej sens, szczególne zaangażowanie przywódcy i podwładnych w realizację misji, wykraczanie poza interes partykularny, cząstkowy, na rzecz interesu całości.

---

<sup>46</sup> Por. na temat alternatywnych wobec totalitarnego modeli interpretacji realnego socjalizmu m.in. L. Cohen, J. Shapiro, Kierunki badań nad systemem komunistycznym; R. Wesson, System komunistyczny – kierunki zmian; T. H. Rigby, Polityka w społeczeństwie monoorganizacyjnym, K. Jowitt, Podejście organizacyjne w badaniach kultury politycznej w systemach marksistowsko-leninowskich” oraz inne prace z tego zakresu zamieszczone w zbiorze: Władza i polityka, op.cit.; zob. też S. Ehrlich, Oblicza pluralizmów, Warszawa 1985, zwłaszcza rozdział 9.1.

<sup>47</sup> Por. J. MacGregor Burns, Władza przywódcza, op. cit., zob. też np. R. W. Griffin, Podstawy zarządzania organizacjami, op.cit., s. 515-516, J.A.F. Stoner, CH. Wankel „Kierowanie”, op.cit., s.402-403.

<sup>48</sup> J. MacGregor Burns „Władza przywódcza”, op. cit., s. 267.

Przywództwo transformacyjne związane jest ze zmianą społeczną i organizacyjną, jest interpretowane jako zdolność do przeprowadzania całościowo rozumianej, głębokiej zmiany organizacyjnej. Podstawowym wymiarem roli przywódczej jest bycie siłą motoryczną, agentem zmiany. Tak rozumiane przywództwo oznacza animację procesu zbiorowego uczenia się i definiowania znaczeń i sensów. Niezależnie w jakiej sferze przywództwo się realizuje i jakich problemów dotyczy, przywództwo transformacyjne koncentruje się przede wszystkim na procesach komunikacji społecznej, wiąże się z wiedzą i informacją, jej gromadzeniem, analizą, syntezą i interpretacją. Wskazuje się też na związek tak rozumianego przywództwa z charakterem celów grupy, organizacji, czy szerzej systemu społecznego, w którym przywództwo występuje.

Transformacyjne przywództwo związane jest z sytuacją, w której przed systemem stoją cele wyższego rzędu, określane niekiedy jako cele transcendentalne. Na poparcie tych hipotez przywołuje się wielkich przywódców gospodarczych i politycznych, rezultatem działania których były rewolucyjne zmiany i skuteczne stawienie czoła kluczowym wyzwaniom.

Można więc zauważyć, że **koncepcja przywództwa transformacyjnego zawiera w sobie dwa istotne aspekty**, odrębnie niekiedy rozwijane w rozmaitych interpretacjach. Jednym z nich jest zwrócenie uwagi na istotne znaczenie osobowości przywódczych. W tym względzie można mówić o pewnym powrocie koncepcji przywództwa charyzmatycznego i koncentracji uwagi na cechach przywódczych oraz podkreślaniu szczególnej roli wybitnych jednostek. Drugi aspekt modelu przywództwa transformacyjnego odnosi się do specyfiki sytuacji wywołujących zapotrzebowanie na określony typ przywództwa. Niejako w normalnych, ciągłych, przewidywalnych sytuacjach zapotrzebowanie na przywództwo transformacyjne i charyzmatyczne jest mniejsze, niż w sytuacjach nieciągłości, kryzysów i jakościowych wyzwań zmuszających do redefinicji więzi społecznej integrującej dane systemy, grupy i organizacje.

Jako kolejny etap ewolucji koncepcji wyjaśniających proces krystalizacji przywództwa wymienić można **kulturowe koncepcje przywództwa**.<sup>49</sup> Teoria kulturowa zrodziła się przede wszystkim jako narzędzie wyjaśniania przywództwa politycznego, choć podobne koncepcje rozwijane są też w badaniach organizacji. Zwraca ona uwagę na złudność przekonania wielu dotychczasowych koncepcji, iż przywództwo jest przyczyną zdarzeń, siłą sprawczą procesów społecznych. Wskazuje, że takie stanowisko prowadzi w konsekwencji

---

<sup>49</sup> Zob. A. Wildavsky „Kulturowa teoria przywództwa”, op.cit.

do apoteozowania siły władzy, wypreparowuje rozważania o niej z elementów ocen moralnych i aksjologicznych. Kluczową kwestią jest umiejętność odróżnienia przywództwa, które doprowadziło do zmian na lepsze od tego, które przyniosło ludziom klęski i cierpienia. Przywództwo - jeśli sprowadzić je wyłącznie do techniki władzy - nie może być tożsame z jego skutkami.

Teoria kulturowa przyjmuje, że przywództwo jest funkcją ustroju i kultury politycznej społeczeństwa. Poszczególne rodzaje przywództwa wyjaśniane są w związku z typami ustrojów i cechami kultur. Takie ujęcie prezentuje A. Wildavsky. Wyróżnia on dziewięć podstawowych typów kultur politycznych wyodrębnionych na podstawie kryteriów, jak siła grupy i wielość reguł odzwierciedlających charakterystyczny dla poszczególnych ustrojów styl kierowania sprzecznościami: hierarchiczny kolektywizm, równościowy solidaryzm, rynkowy indywidualizm, fatalistyczny autorytaryzm, demokrację społeczną, amerykański indywidualizm interpretowany jako system, w którym równość szans prowadzi do równości osiągnięć, kapitalizm państwowy, totalitaryzm i izolacjonizm. W konsekwencji dochodzi do wniosku, że w ustrojach fatalistycznych dominuje przywództwo despotyczne, w ustrojach hierarchicznych przywództwo autokratyczne, w równościowych i solidarystycznych m.in. charyzmatyczne, w rynkowych z kolei przywódcy są jak meteory – przywództwo jest nietrwałe i doraźnie związane z konkretnymi zadaniami, ograniczone i nieciągłe. Podkreśla, iż kluczowe znaczenie ma kontekst kulturowy przywództwa. Decyduje on o społecznym zapotrzebowaniu na przywództwo i w konsekwencji rozstrzyga o cechach osobowych skutecznych liderów.

Kulturowe analizy przywództwa są też obecne w badaniach organizacji. Można w uproszczeniu wyodrębnić trzy podstawowe sposoby spojrzenia na kulturę w organizacjach i w konsekwencji na **kulturowe interpretowanie przywództwa organizacyjnego**.<sup>50</sup>

Po pierwsze organizacje badane mogą być w ich kulturowym kontekście szerszej narodowej kultury, czy kultury społeczeństwa globalnego. Są one wytworem kultury i jednocześnie ważnym czynnikiem kulturotwórczym. Kultura w takim ujęciu jest elementem otoczenia organizacji. Wszystkie zjawiska i procesy organizacyjne, organizacyjna więź, w konsekwencji także system władzy i organizacyjne przywództwo są kulturowo zdeterminowane, są wyrazem, zawierają w sobie właściwości szerszego układu kulturowego. Jednocześnie więź organizacyjna ma coraz istotniejszy wpływ na wszystkie pozostałe rodzaje więzi społecznej. Mówi się

---

<sup>50</sup> Por. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, op. cit., s. 125-160; M. Kostera, *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa 1996, zwłaszcza s. 60-82; C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Warszawa 1999, s. 231-272. Problemy związane z przywództwem w różnych kulturach organizacyjnych są m.in. przedmiotem analizy i składnikiem niektórych podstawowych procesów wartościowania, organizujących sposób badania kultur, w oparciu na rozległych międzynarodowych badaniach empirycznych, pracy Ch. Hampden - Turner, A. Trompenaars: *Siedem kultur kapitalizmu. USA, Japonia, Niemcy, Francja, Wielka Brytania, Szwecja, Holandia*, Warszawa 1998. Kluczową pracą, całościowo podejmującą problematykę kultur organizacyjnych, jest traktująca dystans władzy jako jeden z podstawowych parametrów analizy kultur, G. Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, Warszawa 2000.



wręcz, że współczesne społeczeństwa są społeczeństwami organizacyjnymi, a współczesny świat – światem organizacji.

Organizacje kreują kulturę w ogóle, przywództwo organizacyjne, jego kształt i wartości, mają także istotny wpływ na wszystkie inne rodzaje przywództwa. Ważna jest zwłaszcza rola organizacji gospodarczych i organizacji procesów gospodarowania. Na kształt społeczeństw przemysłowych w decydującym stopniu wpłynął przemysł i model produkcji fabrycznej wraz z charakterystycznym dla niego klasycznym modelem przywództwa i kierowania. Zależność odwrotna też jest wyraźnie dostrzegalna choćby w postaci współczesnych problemów organizacji globalnych działających w środowisku wielokulturowym, absorbujących różne wzory kultury i systemy wartości.

Po drugie, kultura organizacyjna może być ujmowana jako aspekt, atrybut, funkcja, czy podsystem systemu organizacyjnego. Staje się ona wtedy uwarunkowaniem zewnętrznym niejako wobec przywództwa i systemu władzy w organizacji. Kultura stanowi wówczas jeden z sytuacyjnych korelatów przywództwa. W behawioralnych analizach organizacji, obecnych przede wszystkim w naukach o zarządzaniu powyższy sposób postrzegania relacji kultury i przywództwa organizacyjnego zdaje się dominować.

Po trzecie wreszcie, sama organizacja może być traktowana jako kultura. Wówczas kultura staje się tzw. rdzenną metaforą organizacji. Podejście to jest charakterystyczne zwłaszcza dla nurtu poznawczego, traktującego organizację jako strukturę wiedzy i przedsięwzięcie poznawcze, nurtów symbolistycznych, definiujących istotę organizacji w jako systemu znaczeń i symboli oraz dla orientacji strukturalnej i psychodynamicznej, dla której powierzchowne przejawy kultury są rezultatem niewidocznych, nieświadomych i podświadomych zjawisk kryjących się pod powłoką tego, co deklarowane i obserwowalne. Przywództwo w tych ujęciach będzie niejako wewnętrznym problemem i aspektem kultury organizacji, ważnym składnikiem kulturowej tożsamości systemu społecznego.

**Badania nad przywództwem w kontekście tożsamości organizacji** prowadziła grupa francuskich uczonych posługujących się nazwą Strategor. Zwrócili oni uwagę, że pojęcie kultury bywa często interpretowane w sposób sugerujący możliwość stosunkowo swobodnego nią manipulowania przez władzę organizacyjną, która jawi się jako coś odrębnego od kultury. Takiego stylu analizy dopatrują się, w nasyconych podejściem behawioralnym i pragmatycznym, badaniach organizacji z punktu widzenia zarządzania, reprezentowanych przez znaczną część autorów anglosaskich, których zasługą jest skądinąd wprowadzenie kultury do języka organizacji.

Opowiadają się w konsekwencji za pojęciem tożsamości organizacji, którego jednym ze znaczeń jest kultura. Obejmuje ono szerszą treść, w tym problemy władzy, działań aktorów organizacyjnych i ich życia psychicznego oraz wyobraźni. Zauważają przy tym, że władza i wyobraźnia są często tabu badań nad tożsamością organizacji, zwłaszcza organizacji gospodarczych<sup>51</sup>.

W rezultacie zasadniczym problemem każdej organizacji, a można powiedzieć szerzej, każdego systemu społecznego jest proces konstruowania i rekonstruowania własnej tożsamości, zarządzanie tożsamością. Proces ten jest ważnym wyznacznikiem istoty polityki organizacyjnej, którą Strategor analizuje w czworościanie zależności strategii, struktury, decyzji i tożsamości organizacji. Jej rezultatem są określone strategie systemu, których intencją jest jego przetrwanie i rozwój. Proces ustalania i realizacji strategii ma charakter polityczny i inkrementalny. Przebiega poprzez ewolucję i rewolucję strategiczną, jest determinowany konstytuującymi system społeczny koalicjami interesów społecznych ukształtowanych i kreowanych zarówno w jego wnętrzu, jak i otoczeniu, ich grą, którą - moim zdaniem - można opisać w kategoriach szeroko rozumianego procesu artykulacji lub harmonizacji<sup>52</sup>.

Na polityczny charakter tego procesu zwraca uwagę wielu badaczy, stąd m.in. używanie kategorii polityki organizacji, zamiast zbyt wąskiego i technicznego określenia zarządzanie strategiczne.

Przywództwo organizacyjne jest – w ujęciu Strategora - obok m.in. historycznego zakorzenienia, określania kodu wartości, ustalania reguł gry i identyfikowania wyzwań oraz utożsamiania się z wierzeniami, jednym z kluczowych problemów ogniskowania się tożsamości systemów społecznych i ich zmian.

Ostatnią grupą hipotez dotyczących krystalizowania się i uwarunkowań przywództwa są **konceptje substytutów przywództwa**. Identyfikują one sytuacje, w których przywództwo okazuje się zbędne. Ma to miejsce wówczas, gdy cechy organizacji i jej uczestników neutralizują zapotrzebowanie na przywódczą formę władzy. Takie obumieranie przywództwa niekiedy wiąże się procesami krystalizowania się nowego typu organizacji przyszłości, które scharakteryzowane zostały wcześniej. Wysoki poziom kwalifikacji, wiedzy, umiejętności i motywacji uczestników organizacji, czy szerzej systemów społecznych redukują zainteresowanie przywództwem. Podobnie rutynowy charakter działań, przewidywalność rozwoju wydarzeń, dobre ustrukturalizowanie zadań i celów, poziom identyfikacji z organizacją i jej celami substytuuje przywództwo.

---

<sup>51</sup> Zob. Strategor „Zarządzanie firmą”, cyt.wyd., s. 564-568 i 541-563.

<sup>52</sup> Interpretację polityki jako artykulacji interesów szerzej przedstawiam w tekście „Polityka jako artykulacja interesów” w: *Metafory polityki*, pod redakcją naukową B.Kaczmarka oraz - w odniesieniu do procesu ustalania i realizacji strategii przetrwania organizacji - w pracy „Analiza organizacji” /r.VI/. Konsekwencje utożsamiania problemu polityki z problemem władzy sygnalizuje zaś tekst „Kilka uwag w sprawie interpretacji polityki” w: *„Pokolenia. Kultura.Polityka. Księga Jubileuszowa na 65-lecie Profesora Bronisława Gołębiowskiego”*, Warszawa 1999

Zbliżone konsekwencje ma sytuacja, w której zadania mają ambitny charakter i mogą być źródłem satysfakcji i samorealizacji. Procedury organizacyjne, w tym o charakterze formalnym, wartości, symbole, wierzenia, klarowne reguły gry, w tym dotyczące mechanizmów nagradzania i karania także minimalizują społeczne zapotrzebowanie na przywództwo<sup>53</sup>.

## 5. Przywództwo polityczne a przywództwo organizacyjne. Konkluzje

Przegląd koncepcji przywództwa prowadzi do wniosku, że istnieje duża zbieżność i wzajemne interferowanie się modeli teoretycznych stosowanych w analizie przywództwa politycznego i organizacyjnego. Zarówno w obszarze socjologii polityki, socjologii organizacji oraz nauk o organizacji i zarządzaniu wykorzystywane są podobne schematy heurystyczne i teorie przywództwa. Można znaleźć wiele podobieństw między koncepcjami Great Man History a badaniami nad wybitnymi jednostkami, koncepcjami uniwersalnych cech przywódczych oraz behawioralnymi ujęciami przywództwa. Również teoria ducha czasu /Zetgeist Theory/ ma wiele wspólnego z koncepcjami sytuacyjnymi. Kulturowe wyjaśnianie przywództwa, czy koncepcja przywództwa transformacyjnego są bezpośrednio obecne zarówno w refleksji politologicznej, socjopolitycznej, jak i socjoorganizacyjnej oraz nauk o zarządzaniu.

Warto zwrócić uwagę na **kierunek ewolucji wyjaśnień przywództwa**. Przebiegał on generalnie od 1) mitycznych, sakralnych i fantastycznych interpretacji, których nie omawiano w tym artykule; 2) przez koncentrację uwagi badaczy na właściwościach charyzmatycznych przywództwa i koncepcje uniwersalnych cech przywódczych; 3) różne wersje interpretacji przywództwa jako sposobu zachowania; 4) następnie koncepcje biorące pod uwagę wielość czynników kształtujących przywództwo w jego społecznym kontekście, co charakteryzuje teorie sytuacyjne; 5) kończąc na ujęciach kulturowych, próbujących syntetyzować poprzednie modele przy wykorzystaniu wielostronnego paradygmatu kultury jako mechanizmu integrującego dotychczasowe ujęcia przywództwa.

Wskazany kierunek rozwoju badań przywództwa przechodził niejako kolejno poprzez analizę różnych poziomów zorganizowania rzeczywistości społecznej. Jeśli abstrahować od interpretacji czysto metafizycznych, to wyraźnie widać ewolucję zainteresowań od problematyki personalnej i mikrostrukturalnej, gdzie przywództwo

---

<sup>53</sup> Por. np. R.W.Griffin „Podstawy zarządzania organizacjami”, op. cit., s. 514-515, E.E.Lawler III, Substytuty hierarchii, w: Projektowanie organizacyjne, op. cit.

wyjaśniane jest przede wszystkim psychologicznie i sytuuje się jako zagadnienie leżące w obszarze aktywności jednostek i małych grup społecznych, następnie przez coraz mocniejsze akcentowanie aspektu organizacyjnego i sformalizowanych grup społecznych wypełniających przestrzeń mezostrukturalną, po konstatacje o makrostrukturalnym uwikłaniu przywództwa, czego wyrazem jest przekonanie o jego kulturowym podłożu i charakterze.

Konstatacja ta jest czymś więcej, niż potwierdzeniem, że przywództwo występuje po prostu na różnych poziomach zorganizowania rzeczywistości społecznej. Jest to fakt oczywisty i towarzyszy temu w naturalny sposób zainteresowanie określonych nauk wyspecjalizowanych w badaniu określonych poziomów i obszarów życia społecznego. Jej sens polega na tym, że nawet wyjaśnianie mikrostrukturalnie jedynie z pozoru usytuowanego przywództwa wymaga rozpoznania jego mezo i makrostrukturalnego kontekstu. Podobnie przywództwo z historycznej perspektywy, analizowane w obszarze aktywności wielkich grup społecznych, nie da się sprowadzić jedynie do ślepych wyroków historii i obiektywnych prawidłowości, choć ich znaczenia, rozstrzygającego w ostatniej instancji o charakterze przywództwa np. politycznego, nie można bagatelizować. Takie przywództwo ma również kilka warstw: bezpośrednio przejawia się i realizuje w stosunkach międzyludzkich, w małych grupach społecznych, gdzie właściwości osobowości ludzi, ich motywacje, potrzeby i zachowania są jakby pierwszym wymiarem przywództwa, jedynie pierwszą odsłoną przywódczego dramatu. Dzieje się to jednak w szerszym kontekście organizacyjnym, zinstytucjonalizowanym, który wyznacza głębsze parametry i uwarunkowania sytuacji przywódczej. Wreszcie tak rozumiana sytuacja jest określona przez jej strukturalne i kulturowe podłoże, bez znajomości którego i samej sytuacji i zachowań przywódczych zrozumieć nie sposób. Wynika stąd wniosek, że **badanie przywództwa musi mieć, podobnie jak samo zjawisko, zintegrowany charakter odzwierciedlający jego wieloaspektowość i wielowarstwową strukturę oraz funkcjonalne znaczenie jako szczególnej postaci władzy w systemach społecznych.**

Elementy prezentowanego podejścia do badań nad przywództwem pojawiają się w niektórych przytoczonych koncepcjach, głównie inspirowanych wyjaśnieniami sytuacyjnymi i kulturowymi, niezależnie od występujących różnic conceptualnych, strukturalnych i pojęciowych. Szczególne miejsce jednak w badaniach przywództwa, wbrew lokalnej polskiej modzie niektórych środowisk, przypisać należy marksowskiej i niektórym nurtom w **marksistowskiej i postmarksistowskiej tradycji analizy przywództwa.** Wiele jej

elementów występuje także w koncepcjach deklaratywnie i faktycznie odległych od tych tradycji.

Marksowskie ujęcia przywództwa, obecne w takich choćby pracach, jak „Osiemnasty brumaire’a Ludwika Bonaparte, „Wojna chłopska w Niemczech”, „Walki klasowe we Francji od 1848 do 1850” „Wojna domowa we Francji” i wprowadzenie do niej autorstwa F.Engelsa, charakterystyki politycznej roli jednostki dokonane przez G.Plechanowa w dziele „O roli jednostki w historii” i A.Gramsciego w „Nowoczesnym księciu”<sup>54</sup> zawierają w sobie wiele elementów nie odbiegających od współczesnych analiz przywództwa, rozpatrując je wielowarstwowo i w uwikłaniu w szerszym kontekście strukturalnych sprzeczności i historycznej tradycji. Szczególne znaczenie ma - jak sądzę – dostrzeganie głębokich przesłanek władzy i przywództwa, związanych ze strukturalnymi sprzecznościami systemów społecznych, ich poziomem rozwoju społeczno-ekonomicznego i historycznego, determinującymi sprzeczności pomiędzy klasami i wielkimi grupami społecznymi oraz odzwierciedlanymi w konfliktach interesów społecznych.

Gdyby nawiązać do języka współczesnych analiz, koncepcje inspirowane marksizmem zwracają uwagę na ukrytą strukturę sytuacji, na jej strukturę głęboką, której nie jest łatwo dostrzec przez pryzmat samych zachowań społecznych i deklaracje uczestników gry społecznej. Dopiero zrozumienie tożsamości systemów, ich ustroju, swego rodzaju zaprogramowania, czy kodu genetycznego oraz zapisanych w nim interesów konstytuujących więzi społeczne, pozwala pełniej określić rzeczywiste ramy, w których rozgrywa się przywództwo. Sytuacja przywódcza zaś nie jest tylko przestrzenią możliwości i szans oraz polem wolności. Jest także przestrzenią konieczności i swego rodzaju psychicznym więzieniem, w którym znajdują się tak przywódcy, jak ich podwładni<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> K. Marks, Osiemnasty Brumaire’a Ludwika Bonaparte, Dzieła Wybrane, t. I; Walki klasowe we Francji od 1848 do 1850, Dzieła Wybrane, t. I; Wojna domowa we Francji, Dzieła Wybrane, t. I; A. Gramsci, Nowoczesny książę, w: Pisma wybrane, t. I, Warszawa 1961; G. Plechanow, O roli jednostki w historii, Warszawa 1947; H.Mehring O materializmie historycznym, Warszawa 1950. Marksistowską interpretację podmiotowości politycznej człowieka zawiera praca M. Karwata, Człowiek polityczny, Warszawa 1989; zob. też M. Karwat, Podmiotowość polityczna wielkich grup społecznych, organizacji politycznych i jednostek. Model eksplanacyjny, w: Elementy teorii polityki, pod redakcją naukową K. Opałka, Warszawa 1989; M. Karwat, Przewrotna dialektyka podmiotowości i figuranctwa, „Państwo i Kultura Polityczna” vol.1/1997. Zob. także T. M. Jaroszewski, Osobowość i wspólnota, Warszawa 1970; A. Jasińska – Kania, Ideał człowieka, w: Idea społeczeństwa komunistycznego w pracach klasyków marksizmu, pod redakcją naukową J.Szackiego, Warszawa 1977.

<sup>55</sup> Na temat interpretacji organizacji jako psychicznego więzienia, jako formy ruchu o dynamice którego decydują sprzeczności, organizacji jako narzędzia dominacji i jako systemu politycznego zob. zwłaszcza G. Morgan, Obrazy organizacji, op. cit. Problem głębokiej struktury zjawisk także społecznych analizowany jest m.in. pod wpływem rezultatów badań współczesnej fizyki kwantowej

Na relacje między przywództwem politycznym i organizacyjnym można także spojrzeć z innego punktu widzenia. **Świat współczesny jest światem organizacji. Życie polityczne przebiega w formach organizacyjnych. Można więc powiedzieć, że polityka ma organizacyjny charakter.** Nie tylko w sensie działania organizacyjnych podmiotów politycznych rozumianych jako wyspecjalizowane w aktywności makropolitycznej struktury organizacyjne i instytucje, choć jest to ważna sfera aktywności politycznej. Również w tym sensie, że na ostateczne podmioty polityki, takie jak klasy, wielkie grupy społeczne, narody można spojrzeć jako na systemy społeczne o różnym zaawansowaniu więzi organizacyjnej. Prawidłowości rządzące przywództwem organizacyjnym odnoszą się do sfery przywództwa politycznego nie tylko jako schematy heurystyczne, ale i bezpośrednio. Dotyczy to zwłaszcza wielkich organizacji o globalnej skali działania, których ekonomiczny i polityczny potencjał jest realnie większy, niż większości państw współczesnego świata.

**Każda organizacja jest także strukturą polityczną.** Po pierwsze, jest uczestnikiem makrosystemu społecznego i obiektywnie partycypuje w określaniu jego więzi, tożsamości, ma znaczenie dla jego istnienia i rozwoju, uczestniczy wreszcie w grze i artykulacji społecznych interesów wewnątrz makrosystemu społecznego, jest mniej lub bardziej związana z jego porządkiem wewnętrznym, ustrojem instytucjonalizującym sprzeczności i konflikty społeczne. Po drugie każdy system społeczny, każda szeroko rozumiana organizacja uczestniczy w relacjach z innymi podmiotami kooperując z nimi, bądź konkurując o deficytowe zasoby społeczne. Po trzecie, w każdej organizacji odbywa się wewnętrzny przetarg o zasoby niezbędne dla zaspokojenia potrzeb różnych jej części i podsystemów, wewnętrzny proces artykulacji interesów, którego rezultatem są tak, czy inaczej zdefiniowane interesy całości, wyrastająca z nich strategia przetrwania organizacji, zawsze korzystna w różnym stopniu dla różnych segmentów organizacji. Po czwarte, organizacyjni liderzy i menedżerowie są składnikiem szeroko rozumianej warstwy zarządzającej w społeczeństwie, pełnią zbliżoną rolę społeczną w stosunku do jej uczestników politycznych. Kadre zarządzającą dość często charakteryzuje podobny styl życia, wyznawane wartości, interesy i pozycja materialna. Jest też i tak, że drogi życiowe i przebieg kariery menedżerów i polityków nakładają się na siebie, politycy niekiedy byli lub będą menedżerami, wielu menedżerów legitymuje się epizodami politycznymi na swojej drodze zawodowej.

---

nad porządkiem wynikającym z chaosu. Zob. zawierającą wiele bezpośrednich i pośrednich odniesień do życia społecznego pracę D. Bohma, Ukryty porządek, Warszawa 1988.

**Jednym z podstawowych instrumentów tak zarysowanej polityki każdej organizacji jest władza i jej przywódcza postać.** W tym sensie, polityczny charakter ma również przywództwo organizacyjne. Na fakt ten zwraca uwagę spora grupa autorów, o różnych, jak się wydaje, prowienienjach teoretyczno - światopoglądowych.

Peter Drucker zwraca uwagę, że nowoczesne państwo, jakie wyłoniło się z inflacji i wojen religijnych XVI wieku opierało się na założeniu istnienia w społeczeństwie tylko jednej politycznej instytucji, jaką był centralny rząd, tylko on posiadał polityczną legitymację. Tymczasem realia w drugiej połowie XX wieku zmieniły się całkowicie. Społeczeństwo stało się „społeczeństwem instytucji” wyręczających państwo z odpowiedzialności za rozwiązywanie wielu kluczowych problemów. Instytucje te stały się nośnikami celów społecznych, wartości i efektywności. Nie mogą już odwoływać się do partykularnych uzasadnień swojego bytu w postaci swojej dziedziny działalności i wąsko rozumianych, precyzyjnych celów i zadań. Muszą odwoływać się do swojej szerszej roli społecznej, do swojej klienteli, która przestała być dla nich problemem i ograniczeniem, a stała się elementem konstytuującym ich siłę i sens istnienia. W konsekwencji instytucje nabierają politycznego charakteru.

Zmienia się też sens aktywności menedżerów. Jak pisze P. Drucker „...nowy menedżer, czy to w jakimś biznesie, w szpitalu, czy uniwersytecie, osiągnie skuteczność wtedy, gdy przestanie widzieć siebie – być widzianym – w roli przedstawiciela jakiegoś „specjalnego interesu”. Na arenie politycznej, zatłoczonej przez „krzyżowców” różnych świętych spraw, musi stanąć jako reprezentant wspólnego dobra, jako rzecznik „woli ogółu”. Nie może już dalej polegać na tym, że proces polityczny będzie siłą integrującą; musi sam stać się czynnikiem integrującym”<sup>56</sup>.

Trudno ocenić na ile menedżer może wyzwolić się obiektywnie z pęt spoglądania na świat przez pryzmat swojego biznesu i stać się siłą polityczną substytuującą tradycyjny proces polityczny. Niewątpliwie jest tak, że musi on uwzględniać zmianę tradycyjnych form politycznej artykulacji i konieczność swojej w niej uczestnictwa, także w interesie przez siebie zarządzanego biznesu. Sfera polityki poszerza się, a role polityczne nie są przypisane jedynie instytucjom, którym tradycyjnie te właściwości przypisujemy. Drucker podaje zresztą przykłady politycznej roli mniej lub bardziej sformalizowanych gremiów reprezentujących wielkie korporacje, kręgi finansowe, czy naukowe.

Inne nieco spojrzenie odnaleźć można w wypowiedzi innego guru amerykańskiego zarządzania – Peter.M. Senge. Pisze on tak:

---

<sup>56</sup> Zob. P. Drucker, Zarządzanie w czasach burzliwych, Warszawa – Kraków 1995, s. 207-208, 218-219.

„kiedy zacząłem swoją pracę nad doktoratem, nie byłem zainteresowany zarządzaniem biznesem. Uważałem, że rozwiązań Wielkich Problemów trzeba szukać w sektorze publicznym... Stopniowo zacząłem zdawać sobie sprawę, dlaczego w otwartym społeczeństwie to właśnie biznes jest miejscem innowacji. Bez względu na to, jaki wpływ na biznes może mieć myślenie o przeszłości, biznes ma swobodę eksperymentowania, której brak w sektorze publicznym... Biznes ma również bardzo jasne i obiektywne kryteria sukcesu, co pozwala lepiej oceniać wyniki eksperymentów”<sup>57</sup>.

Przytoczona opinia stanowi ciekawą ilustrację tezy o swoistej dyslokacji polityki w stosunku do wyobrażeń na ten temat, ogniskujących społeczne zainteresowanie niekoniecznie tam, gdzie polityka i polityczne przywództwo rzeczywiście się znajdują.

Z kolei myśl, iż organizacje z natury rzeczy są systemami politycznymi, może być poparta interesującą konstatacją innego autora. A. Jay pisze oto tak:

„Nie wiem, czy kiedykolwiek zostanie wynaleziona możliwa do obrony ekonomiczna teoria przedsiębiorstwa. Być może nie ma to znaczenia; sądzą bowiem, że istnieje możliwa do obrony polityczna teoria przedsiębiorstwa. Ta nowa sztuka zarządzania jest bowiem w istocie jedynie kontynuacja starej sztuki rządzenia, a gdy się bada teorię zarządzania równoległe do politologii, opisy sytuacyjne zarządzania zaś równoległe do historii polityki, dostrzega się, że to są dwie bardzo zbliżone gałęzie tej samej dziedziny. Każda z nich ułatwia wyjaśnienie drugiej”<sup>58</sup>.

**Pomiędzy przywództwem politycznym a przywództwem organizacyjnym są jednak także różnice.** To, że przestrzenie społeczne polityki i organizacji przenikają się wzajemnie; że polityka ma aspekt organizacyjny, rozumiany jako jej przesłanka, kontekst, funkcja lub atrybut; że organizacje mają aspekt polityczny; że istota i mechanizmy przywództwa organizacyjnego i politycznego w odniesieniu do makrostrukturalnej sfery życia społecznego są podobne; że rośnie znaczenie organizacji w polityce, a procesy zarządzania i samo funkcjonowanie organizacji coraz wyraźniej nabiera charakteru politycznego, nie wyczerpuje jeszcze problemu.

Z analizy polityki interpretowanej przede wszystkim jako sfera artykulacji, czy harmonizacji sprzecznych i konfliktowych interesów istotnych dla przetrwania i rozwoju systemów społecznych, dokonywanej z perspektywy organizacyjnej, wynika szczególne znaczenie koordynacyjnej roli przywództwa. Jeśli sens pojęcia organizacji sprecyzować wykorzystując lapidarne określenie T. Kotarbińskiego, że organizacje to takie całości, których elementy współprzyczyniają się do ich powodzenia i dodać za M. Bielskim, iż są to całości, które również współprzyczyniają się do powodzenia

---

<sup>57</sup> P. Senge, Piąta dyscyplina... op. cit., s. 27.

<sup>58</sup> A. Jay, Machiavelli i zarządzanie. Autorytet i władza w przedsiębiorstwie, Warszawa 1996, s. 15.



części<sup>59</sup>, to kluczową funkcją władzy organizacyjnej i jej przywódczej postaci jest zapewnianie owego „współprzyczyniania się”.

Podstawową odpowiedzialnością przywództwa jest więc odpowiedzialność za całość i dopiero w granicach tej odpowiedzialności gwarantowanie interesów partykularnych, mimo zdefiniowania więzi całości zawsze w sposób preferujący partykularne ustrojowe interesy tych części, które ze względu na swe usytuowanie społeczno-ekonomiczne reprezentują podstawowy dla danego systemu sposób wytwarzania i reprodukcji warunków życia społecznego. Przywództwo w tym ujęciu ma więc podstawowe kryteria efektywności. Nie są nimi same rezultaty walki o władzę, czy trwałość przywództwa, ale stopień zaspokojenia potrzeb i interesów systemu organizacyjnego i jego składników. Przywództwo wiąże się z odpowiedzialnością za wyzwolenie potencjału systemu, jego zdolności do uzyskania synergii, zależnej także od stopnia twórczego, kreatywnego i innowacyjnego charakteru przewodzenia. Inaczej rzecz ujmując, przywództwo odpowiada za uzyskiwanie pozytywnego efektu pracy skoooperowanej. Można powiedzieć, że przywództwo powinno mieć przedsiębiorczy charakter - w sensie nadawanym temu określeniu w naukach o zarządzaniu. **Przywódtwo odpowiada więc za organizację życia społecznego.**

Z kolei, jeśli spojrzeć na przywództwo, w tym przywództwo organizacyjne z perspektywy politycznej, dostrzeżemy także w tym zjawisku **rezultat dominacji, mniejsze lub większe zniewolenie**, rezultat i gwarancję określonego sposobu zawłaszczania owoców cudzej pracy; podporządkowanie wynikające z instytucjonalizacji przez przywództwo sprzeczności i konfliktów towarzyszących ludzkiej działalności, z deficytu zasobów. Przywódcza rola polega wtedy głównie na godzeniu, łączeniu i dzieleniu, hierarchizowaniu i podporządkowywaniu interesów jednych wobec innych. Przywództwo ma manipulacyjny charakter, musi prowadzić do mobilizacji i uzyskiwania poparcia społecznego i legitymacji danego systemu, jest czynnikiem petryfikującym kształt struktury społecznej i jej instytucjonalizację. Przywództwo w konsekwencji, wiąże się ze zdolnością systemu do artykulacji interesów społecznych.

O ile pierwsza, „organizacyjna” interpretacja, podkreśla funkcje przywództwa w zakresie produkcji, wytwarzania zasobów, kreowania wartości, to druga, „polityczna”, wiąże się głównie z ich reprodukcją i dystrybucją.

O ile pierwsza podkreśla, że władza i przywództwo może być czynnikiem „organizotwórczym”, to druga dowodzi, że władza i

---

<sup>59</sup> Zob. T. Kotarbiński, Traktat o dobrej robocie, Wrocław, Warszawa, Kraków, Gdańsk 1973, s.74; M.Bielski, Organizacje. Istota, struktury, procesy, Łódź 1992, s. 77-80

przywództwo może dezorganizować życie społeczne i być barierą dla przetrwania i rozwoju systemów społecznych.

O ile pierwszy sposób postrzegania władzy i przywództwa akcentuje działanie na rzecz dobra wspólnego, to drugi demistyfikuje tę kategorię dobra wspólnego jako konkretno - historyczną i posiadającą strukturę związaną z partykularnie określaną treścią tego dobra.

Powyższe konstatacje potwierdzają na dwoistość istoty przywództwa, będącą konsekwencją jego istnienia na przecięciu niejako dwóch społecznych przestrzeni i określających je paradygmatów: polityki, nie redukowanej jedynie do problemu władzy oraz paradygmatu organizacji.

W rezultacie widoczny staje się pewien dodatkowy sens obserwacji zasygnalizowanych we wcześniej przytaczanych opiniach. Z jednej strony, politycznej sferze życia społecznego towarzyszy współcześnie swego rodzaju deficyt organizacji i wynikającego stąd etosu służby społecznej i odpowiedzialności za całość, z drugiej - życiu organizacji towarzyszy często fałszywe przekonanie o ich apolityczności, maskujące ich związek ze sprzecznościami i konfliktami interesów społecznych oraz legitymizujące różne formy dominacji i wyzysku.

**Jeżeli potraktować politykę ściśle**, tzn. odnieść ją do makrostrukturalnej sfery życia społecznego, zaś organizacje rozumieć rzeczowo w sensie prakseologicznym i odnieść je do poziomu mikro i mezostrukturalnego, traktując jako celowe grupy społeczne, **to różnice między przywództwem politycznym i organizacyjnym** charakteryzują m.in. następujące zjawiska:

- Władza i przywództwo polityczne ogniskuje się na władzy państwowej wiążącej się z monopolem na legalne stosowanie przemocy i przymusu fizycznego. Potencjalne środki, które ma do dyspozycji przywództwo polityczne, jeśli łączy się ono i ma znaczący wpływ na funkcjonowanie państwa, są w zakresie ich struktury i proporcji, znacznie bardziej kategoryczne i dotkliwie społecznie. W dyspozycji przywództwa politycznego znajduje się możliwość rozstrzygnięcia o ludzkim życiu. Organizacje nie będące składnikiem struktury organizacji państwowej mogą korzystać z przemocy w znacznie bardziej ograniczonym stopniu;

- Przywództwo polityczne może w większym stopniu, niż inne rodzaje przywództwa wykorzystywać prawo jako środek władzy i mechanizm regulacji stosunków społecznych. Zakres wykorzystania prawa jest zróżnicowany w systemach społeczno-kulturowych. W systemach prawa stanowionego takie możliwości są większe, gdyż polityka kreuje prawo bezpośrednio. W systemie prawa zwyczajowego polityka i przywództwo jest znacznie ograniczone normatywnie i

sytuacja politycznego przywództwa niewiele różni się od pozycji przywództwa organizacyjnego. Państwa, których system prawny ogranicza i reglamentuje stanowienie prawa przez politykę, przynajmniej bezpośrednio, poprzez instytucje państwowej legislacji, radziły sobie z problemami rozwoju i wyzwaniem cywilizacyjnymi lepiej, niż te, które funkcjonowały na podstawie prawa stanowionego. Ilustracją tej widocznej od kilku stuleci tendencji może być rozwój imperium kolonialnego Wielkiej Brytanii i jej rola w rewolucji przemysłowej oraz dzisiejsza supermocarstwowa pozycja Stanów Zjednoczonych. Tam, gdzie władza została pobawiona monopolu na regulację i integrację społeczną, zdolność systemów społecznych do przetrwania, rozwoju i konkurencji z innymi systemami, okazała się większa.

- Stopień złożoności życia społecznego w ogóle jest znacznie większy, niż to ma miejsce na poziomie organizacyjnym. W rezultacie zdolność przywództwa do artykułowania rzeczywistych potrzeb i interesów społecznych jest znacznie bardziej ograniczona, choćby percepcyjnie i poznawczo, niż to ma miejsce na poziomie organizacyjnym. Kryteria skuteczności są nieprecyzyjne, a efekty często możliwe do identyfikacji dopiero w długiej perspektywie historycznej. Sfera organizacyjna ma bardziej wyraziste kryteria i charakteryzuje się generalnie mniejszą złożonością tych współzależności. Stąd odpowiedzialność za rezultaty jest na poziomie organizacyjnym łatwiejsza do ustalenia i wyegzekwowania.

- Cele przywództwa politycznego są również niezwykle złożone i zmienne, niekiedy trudno mówić o trwałych celach, w sytuacji płynności politycznych koalicji konstytuujących dane przywództwo. O ile na poziomie organizacyjnym da się skonstruować w wielu przypadkach hierarchie celów, ich logicznie powiązane drzewo lub przynajmniej wiązkę, to cele na poziomie makro mają bardziej pluralistyczny charakter.

- W określonych warunkach historycznych przywództwo polityczne może wiązać się z koncentracją władzy w skali nie do zrealizowania na poziomie organizacyjnym. Koncentracja władzy na ogół wcześniej, czy później prowadziła do olbrzymich kosztów ekonomicznych, społecznych i moralnych. Zarazem wysoki stopień koncentracji władzy mobilizował społeczeństwo do urzeczywistniania tych potrzeb i interesów społecznych, których w inny sposób zrealizować by się nie dało. Dotyczy to zwłaszcza wyzwań związanych z zapóźnieniem cywilizacyjnym, ekologią i prowadzeniem wojny. W wielu przypadkach efektywne procesy modernizacji ekonomicznej, społecznej i kulturowej nie byłyby możliwe bez koncentracji władzy i silnego, nawet autokratycznego przywództwa. Podobnie, niektóre

cywilizacje nie miałyby szans rozwoju, gdyby nie koncentracja i siła władzy. Jakościowe zmiany społeczne, rewolucyjne przekształcenia niejednokrotnie w historii społeczeństw wymuszały koncentrację władzy i niekiedy przemocy, przynajmniej w skali umożliwiającej dyfuzyjną i ewolucyjną reakcję łańcuchową<sup>60</sup>.

- Przywództwo polityczne, choć jego zapleczem są tak naprawdę struktury władzy biurokratycznej nie tak bardzo się różniące od biurokracji organizacyjnej, wymaga w państwach demokratycznych większych umiejętności komunikacji społecznej, kreowania swojego wizerunku medialnego, wpływania na opinie publiczną i kształtowania jej oczekiwań. Sytuacja ta prowadzi jednak często do rozerwania tradycyjnie łączonych przez przywództwo ról wymagających kompetencji merytorycznych, analitycznych i syntetycznych oraz kierowniczych i etycznych, od ról związanych z odgrywaniem swojej roli na publicznej scenie. Przywództwo organizacyjne charakteryzuje się większym stopieniem tych ról, niekiedy możliwe jest też daleko idące substytuowanie ról komunikacyjnych kompetencjami profesjonalnymi i kierowniczymi, lub pozycją wynikającą z zajmowanego miejsca w hierarchii biurokratycznej. Sytuacja przywództwa politycznego realizowanego we współczesnej demokracji jest odmienna. Sprawność medialna i aktorskie talenty mogą skutecznie substytuować słabości profesjonalne, etyczne i rzeczywiste umiejętności stymulowania rozwoju wydarzeń.

- Przywództwo na poziomie organizacyjnym wymaga większej koncentracji na synergistycznych i kooperacyjnych aspektach życia społecznego, przywództwo polityczne – jak już wcześniej wspomniano – wymaga stałego zabiegania o społeczne poparcie, radzenia sobie z opozycją polityczną i dysydentami we własnych szeregach. Jest bardziej zorientowane na podtrzymanie struktury, niż na cele i produktywność społeczną.

Zarysowane płaszczyzny analizy relacji wzajemnych przywództwa politycznego i organizacyjnego są raczej zbiorem pytań, problemów i hipotez wymagających dyskusji i weryfikacji. Głębszego odniesienia z pewnością wymaga samo rozumienie systemów społecznych i organizacji, a także funkcji i struktury władzy oraz jej źródeł i przesłanek, także typologii przywódczych stylów, przywództwa i przywódców. Z konieczności przede wszystkim technicznych,

---

<sup>60</sup> Kłania się w tym miejscu nie tylko marksowska analiza rozwoju formacji społeczno-ekonomicznych i leninowska koncepcja rewolucji, ale także choćby teoria cywilizacji hydraulicznej K. Wittfogla, teorie modernizacji i koncepcje analizy uwarunkowań procesów demokratycznych transformacji.. Zob. np. P. Chmielewski, Teoria państwa Karla Wittfogla, „Colloquia Communia” nr 6/1987, D. E. Apter, Some Conceptual Approaches to the Study of Modernization, Englewood Cliffs, N.J. 1968, J. Baszkiewicz, Wolność Równość. Własność. Rewolucje burżuazyjne”, Warszawa 1981, S. P. Huntington, Trzecia fala demokracji”, Warszawa 1995.

skoncentrowałem się na niektórych jedynie aspektach fenomenu przywództwa.