

Z W A R S Z T A T U H U M A N I S T Ó W

Maria Wiśniewska
(Uniwersytet Warszawski)

SPEKTAKL PRZYWÓDZTWA W OCZACH SOCJOLOGA*

I. WPROWADZENIE

W ostatnich kilkadziesiąt lat termin „przywództwo” zrobił zawrotną karierę. Jak pisze Andrzej K. Koźmiński: „przywództwo to chyba najbardziej gorący temat współczesnej nauki i praktyki w wielu kluczowych dziedzinach: polityki, zarządzania, życia społecznego na różnych poziomach, a nawet religii i geopolityki” (Koźmiński 2013, s. 13). Pomimo tysięcy książek na temat przywództwa, które ukazują się na świecie – od naukowych poczynając, a na popularnych przewodnikach kończąc – istota zjawiska przywództwa ciągle pozostaje zagadką.

Pytanie jednak, czy jest to rzeczywiście nierozwiązywalna zagadka, czy też „sami sobie zasłoniliśmy oczy i nie widzimy najważniejszych sił napędzających ludzkie działania” (Sedláček 2012, s. 21). W teoriach zarządzania ludzie zredukowani zostali do „zasobów ludzkich”, a ich pracę traktuje się jak pozostałe elementy produkcji. Konsekwencją jest sprowadzenie przywództwa w praktyce menedżerskiej do „narzędzia”, którym zarządzający powinni sprawnie się posługiwać w celu wykonania swoich zadań. Rzeczywistość pokazuje jednak, że używanie tego „narzędzia” nie jest wcale łatwe i rzadko przynosi efekt w postaci społecznie rozpoznawalnego przywództwa. Pomimo to w rozważaniach nad przywództwem dominuje nadal ujęcie instrumentalne. Przywództwo mało obchodzi humanistów, choć w swej istocie jest zjawiskiem głęboko humanistycznym.

Relacja dominacji, w tym władza, od początku była w sferze zainteresowania socjologii. I choć pojęcie przywództwa jest częściej używane do wyjaśnienia wielu zjawisk (np. zmiany społecznej, ruchów społecznych itp.), niż samo jest wyjaśniane, to w historii myśli socjologicznej powstały idee i koncepcje, które wprawdzie bezpośrednio do przywództwa nie nawiązywały, ale tworzyły nowe perspektywy jego badania. Szczególnie inspirująca dla badacza przywództwa jest *t e o r i a d r a m a t u r g i c z n a*, upatrująca analogii codziennego życia społecznego do teatru (zob. Goffman 2008).

Przywództwo (podobnie jak władza, demokracja, pokój, miłość itp.) należy do tej grupy terminów, które używane są intuicyjnie. Niemalże każdy wie, co znaczy

* Autorka serdecznie dziękuje Panu prof. dr hab. Janowi Kieniewiczowi oraz Pani dr hab. Marcie Bucholc za cenne sugestie i uwagi, które zostały wykorzystane w tym tekście.

przywództwo, jednakże znaczenie to może być różne dla różnych ludzi. Rozszerzając słowa P. Sztompki o rewolucji, przywództwo:

[...] prowadzi podwójne życie, występuje w dwóch wcieleniach. Po pierwsze, przynależy do dyskursu społecznego, wnikając do myślenia potocznego. Rozwija się w nim złożony obraz, silnie przepojony ocenami i zaangażowaniem emocjonalnym. Możemy go nazwać „mitem przywództwa”. Po drugie, przynależy do dyskursu socjologicznego, występując w rozumowaniu naukowym. Tu przekształca się w złożony konstrukt teoretyczny, będący źródłem hipotez wyjaśniających. Zazwyczaj nazywa się go „teorią przywództwa” (Sztompka 2010, s. 279–280).

W sytuacji wielości zarówno subiektywnych, jak i naukowych znaczeń przywództwa niezwykle ważne jest ściśle zdefiniowanie pojęcia, które stanowi przedmiot niniejszej refleksji. W ożywionej dyskusji na temat przywództwa w ostatnim stuleciu podjęto wiele prób zdefiniowania tego pojęcia z perspektywy różnych dyscyplin, nie uzyskując jednak konsensusu (por. Northouse 2012, s. 2–5). Bez względu jednak na przyjmowaną perspektywę niektóre elementy zjawiska przywództwa występują zawsze, jawią się jako kluczowe, a mianowicie: społeczny i procesowy charakter, wywieranie wpływu i wspólne cele. Opierając się na tych podstawowych, wspólnych w różnych ujęciach komponentach, przyjmuje się w dalszych rozważaniach, że przywództwo to proces, w ramach którego jednostka wywiera wpływ na innych dla osiągnięcia wspólnych celów (por. Northouse 2012, s. 5).

Wychodząc od tej definicji oraz przyjmując perspektywę performatywną, podejmując próbę przedstawienia nowej koncepcji przywództwa, a nie tylko jego pokazywania.

Na początek jednak kilka zagadnień wymagających wyjaśnienia. Po pierwsze, związek pomiędzy przywództwem a władzą. Pozostając na gruncie przyjętej wcześniej definicji przywództwa, można stwierdzić, że władza jest jego częścią, gdyż stanowi sposób wywierania wpływu i przywódcy używają jej dla osiągnięcia celów. Istnieją różne mechanizmy wywierania wpływu przy użyciu władzy, zależne od jej źródeł. Mechanizmy te istotnie rzutują na sposób wykonywania przywództwa. Northouse wyróżnia pięć najważniejszych i najczęściej występujących źródeł władzy, a mianowicie: identyfikację podwładnych z przywódcą (władza referencyjna), percepcję kompetencji przywódcy (władza ekspercka), zajmowanie formalnego stanowiska, związanego z prerogatywami władzy (władza formalna) oraz możliwość nagradzania i karania innych. Dwa ostatnie źródła związane są z odgrywaniem ról społecznych innych niż związane z formalnymi stanowiskami władzy, które jednak mają w swoim repertuarze działań możliwości przyznawania nagród lub karania, np. audytor, niebędący szefem firmy, a mogący przyznawać nagrody swoim pracownikom za dobrą pracę czy trener (*coach*) sadzający w „oślej ławce” spóźnionych na zajęcia (por. Northouse 2012, s. 9–11). Uogólniając, wyróżnić można dwa zasadnicze typy źródeł władzy: wynikające z zajmowanej pozycji (*position power*) oraz wynikające z właściwości osobistych, będących źródłem relacji z innymi osobami (*personal power*). Przywódcy posługujący się władzą w celu wpływania na innych mogą więc wejść w jej posiadanie w dwojaki sposób: przez mianowanie na pozycje/stanowiska dające możliwości władcze (przywództwo mianowane/*assigned leadership*) lub przez samoistne wyłonienie się w roli przywódczej w wyniku posiadania osobistych właściwości (przywództwo wyłonione/*emerged leadership*). Samo mianowanie na stanowisko przywódcze

może, ale wcale nie musi oznaczać początku procesu przywództwa. Znalezienie się w pozycji przywódczej z powodu osobistych właściwości znacznie zwiększa prawdopodobieństwo zainicjowania procesu przywództwa, ale też go nie gwarantuje. W tych okolicznościach odpowiedzi domaga się pytanie o faktyczne źródła przywództwa. Bez względu na sposób znalezienia się przywódcy w swojej roli mechanizm inicjujący proces przywództwa oraz umożliwiający jego skuteczne wykonywanie jest ten sam. Dlatego w dalszej części analizy nie rozróżnia się przywództwa mianowanego i wyłonionego.

Druga kwestia wymagająca wyjaśnienia to specyficzny rodzaj władzy dostępny przywódcom, jakim jest przymus, a więc wprowadzanie zmian przy użyciu siły, wbrew woli podwładnych. Trzymając się konsekwentnie przyjętej definicji przywództwa, stwierdzić należy jasno, że wpływ na innych przez stosowanie przymusu nie jest w ogóle procesem przywódczym, gdyż nie prowadzi do osiągania wspólnych celów, lecz jedynie celów tego, kto stosuje przymus. Nie jest zatem przedmiotem niniejszej analizy.

II. ZAGADNIENIA METODOLOGICZNE

Natura przywództwa oraz pytanie o jego istotę, o mechanizm powstawania i trwania struktury dominacji w relacjach międzyludzkich, innymi słowy, pytanie o to, jak przywództwo powstaje i jest wykonywane, skłania do przyjęcia analizy jakościowej jako podstawowej metody badawczej.

Poznanie istoty przywództwa wydaje się możliwe poprzez dogłębne zrozumienie rzeczywistości doświadczanej przez przywódców w ich rolach społecznych. Pełniąc przez wiele lat różne funkcje przywódcze – a takie doświadczenie było udziałem autorki – i dysponując pewną dozą socjologicznej wyobraźni i wrażliwości, dokonuje się siłą rzeczy obserwacji, które w toku nabywania doświadczenia podlegają pewnym uogólnieniom. Doświadczenie staje się narzędziem poznania. Obserwacja uczestnicząca, wynikająca z faktycznego pełnienia roli, a nie tylko przyjęcia roli wewnętrznego obserwatora, pozbawiona jest ryzyka obserwacji zjawisk i zachowań upozowanych, a więc w jakiejś mierze nieautentycznych, odgrywanych przez obserwowanych (przywódcę i jego zwolenników) w obecności obserwatora. O ile jednak faktyczne odgrywanie roli przywódczej pozwala obserwować i doświadczać prawdziwych interakcji przewodzonych, choć niepozbawionych elementów subiektywnej interpretacji, o tyle uogólnienia dotyczące zachowań i działań samego przywódcy, a więc samego siebie, pozostają subiektywne. W trakcie pełnienia różnych ról przywódczych z upływem czasu uwidaczniają się jednak pewne prawidłowości, pozwalające odrzucić subiektywnie przeżywane i doświadczane fakty i w ten sposób zobiektywizować rzeczywistość samego przywódcy.

W następstwie takiego postępowania, swoistego „naturalnego” procesu selekcji faktów i działań towarzyszących niezmiennie procesowi przywództwa, innymi słowy, w następstwie analizy doświadczanej rzeczywistości, wyłania się „gruntuje” (w myśl teorii ugruntowanej typu indukcyjnego) koncepcja „idealnotypowego”

przebiegu procesu przywództwa, jego „interpretacyjnego obrazu”, umożliwiającego uchwycenie mechanizmu jego powstania i trwania (Charmaz 2013, s. 18). Nie musi on być, a właściwie nie jest dosłownym odbiciem rzeczywistości. W praktyce mogą występować i występują „odchylenia”, wynikające chociażby z charakteru wizji, ze zróżnicowania osobowości przywódców czy też z różnych motywacji aktorów uczestniczących w procesie.

„Takie rozumienie badania jakościowego stoi w wyraźnej opozycji do koncepcji «odkrywania» wiedzy czy «odkrywania teorii», gdzie rola badacza w procesie badania i analizy nie jest prawie w ogóle postrzegana i akcentowana” – pisze K.T. Konecki (Charmaz 2013, s. XI). I dalej czytamy: „Za pomocą metodologii teorii ugruntowanej bada się procesy. Rzeczywistość wyłania się w teraźniejszości z przeszłości i nie jest w pełni zdeterminowana” (Charmaz 2013, s. XII).

Można oczywiście wyobrazić sobie alternatywne metody obserwacji. Jednakże zarówno możliwość „utajnienia” wewnętrznego obserwatora, jak i podjęcie się roli przywódczej wyłączenie z pobudek badawczych byłoby nieetyczne.

Tak więc przyjęcie za punkt wyjścia refleksji socjologicznej nad przywództwem osobistego doświadczenia zobiektywizowanego poprzez czas pełnienia i różnorodność faktycznych ról przywódczych, a zatem w drodze swoistej metody porównawczej, pozwala z dużym prawdopodobieństwem na ogląd tego fenomenu takim, jakim w rzeczywistości jest.

III. SPOŁECZNY KONTEKST PRZYWÓDZTWA

Zjawisko przywództwa nie istnieje poza społeczeństwem. Nie ma przywódcy bez przewodzonych. Oczywiście wydaje się zatem zwrócenie ku socjologii, nauce, która próbuje wniknąć pod powierzchnię zjawisk społecznych i wyjaśnić ich naturę, aby zrozumieć mechanizmy, które powodują, że w określonych sytuacjach jednostki uzyskują wpływ na innych i razem osiągają wspólne cele.

W rozwoju socjologii zmieniały się poglądy na to, czym jest społeczeństwo. Począwszy od ujęcia najprostszego, demograficznego, poprzez grupowe, systemowe, strukturalne, aktywistyczne, kulturalistyczne, aż po ujęcie zdarzeniowe (por. Sztompka 2012, s. 36). I właśnie to ostatnie ujęcie, definiujące społeczeństwo jako „nieustannie zmienne, płynne pole, pełne zdarzeń społecznych”, w którym „zbiorowości jednostek podejmują względem siebie nawzajem kulturowo wyznaczone i strukturalnie ukierunkowane działania i w toku tego procesu same modyfikują i wytwarzają grupy, systemy społeczne, struktury społeczne i kulturę, stanowiące z kolei kontekst dla przyszłych działań” (Sztompka 2012, s. 36), a więc społeczeństwo, które jest nieustannie dziejącym się procesem, stanowi dobry punkt wyjścia do refleksji na temat przywództwa.

Tak jak społeczeństwo według tej koncepcji nie „istnieje”, lecz ciągle na nowo „staje się”, tak analogicznie powiedzieć można, że zjawisko przywództwa nie „istnieje”, ale nieustannie „dzieje się”. Jest nieustannie wzajemnie modyfikującą się relacją, która w określonych warunkach zawiązuje się pomiędzy przywódcą i jego zwolennikami, i dzięki temu, poprzez integralnie wpisany w ten proces mechanizm adaptacji do występujących fluktuacji warunków zarówno zewnętrznych, jak i wewnątrz grupy, umożliwia osiągnięcie zamierzonych celów.

Im lepiej rozumiemy, co dzieje się pod powierzchnią zjawiska obserwowanego jako wpływ jednostki na grupę innych dla osiągnięcia wspólnych celów, tym bardziej dostrzegalny jest unikatowy charakter takiego procesu. Paradoks przywództwa polega na tym, że ten sam mechanizm wywołuje w każdym przypadku odmienne, niepowtarzalne, a czasem również nieprzewidywalne efekty.

Nauka o przywództwie – jak cała socjologia – zajmuje się odwiecznymi tematami towarzyszącymi społecznej egzystencji ludzi. Zjawisko przywództwa pojawia się u zarania ludzkości, kiedy w plemionach ujawniał się wódz, który organizował życie grupy i wskazywał kierunki ekspansji. Najstarsze znane dzieło literackie ludzkości, *Epos o Gilgameszu*, liczący ponad 5 tysięcy lat, ukazuje ewolucję Gilgamesza, władcy sumerskiego miasta Uruk nad Eufratem, od tyra na do przywódcy sprawiedliwego. I choć myślą przewodnią eposu jest „[...] niegodziwość śmierci i [...] sceptycyzm w stosunku do sił nadprzyrodzonych”¹, to można w nim również dostrzec wyraźnie ewolucję przywództwa.

Rozważania nad przywództwem nabrały znaczenia wraz ze zwrotem socjologii od determinacji strukturalnej (perspektywy durkheimowskiej) do determinacji morfogenetycznej (perspektywy weberowskiej). W tym humanistycznym nurcie postrzeganie społeczeństwa jako nieustannego procesu zmian i samoprzekształceń dokonujących się w wyniku działania jednostek i całych zbiorowości w naturalny sposób rodzi zainteresowanie przywództwem i mechanizmem jego sprawstwa.

Szczególnie intensywne zainteresowanie przywództwem nastąpiło wraz z rozwojem społeczeństwa przemysłowego. Powstające i szybko rozwijające się przedsiębiorstwa przemysłowe wymagały dobrej organizacji i sprawnego zarządzania, aby mogły stać się wydajnymi i efektywnymi. To właśnie wtedy Henri Fayol formułuje słynnych 5 funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, wydawanie poleceń, koordynowanie, kontrolowanie) i rozwija je, próbując „ogarnąć” chaos w żywiolowo rozwijających się przedsiębiorstwach. Szybki rozwój prowadzi do konkurencji, która zmusza do poszukiwania nowych obszarów ekspansji. Zaprowadzony porządek i stabilizację trzeba zburzyć, żeby wprowadzić zmiany i stworzyć szanse na dalszy rozwój. Wtedy jasne staje się, że nie wystarcza już umiejętne posługiwanie się zasadami zarządzania, że trzeba czegoś więcej, aby dostosować się do nowych warunków i dokonać zmian. I tak właśnie reaktywowano zainteresowanie przywództwem, w którym zaczęto upatrywać sposób na skuteczne przeprowadzanie zmian. Przywództwem, które połączy racjonalność zarządzania z emocjonalną naturą zarządzanych. W tym historycznym kontekście wyraźnie różnicuje się zarządzanie i przywództwo. O ile bowiem zarządzanie poszukuje porządku i stabilności, o tyle przywództwo poszukuje sposobu na wprowadzenie zmian. Zarządzanie i przywództwo mają jednak wiele wspólnego. Jedno i drugie to wpływanie na ludzi i skuteczne osiągnięcie celów. Kontekst historyczny rozwiewa też wątpliwości, czy współczesne przedsiębiorstwo potrzebuje dobrego zarządzania czy dobrego przywództwa; oczywiście jest bowiem, że potrzebuje jednego i drugiego (por. Czarniawska 2013, s. 73–87).

W ostatnim stuleciu zmieniały się perspektywy podejścia do studiów nad przywództwem (por. Northouse 2012): od ujęcia indywidualistycznego, zorientowanego na samego przywódcę, poszukującego specyficznych cech, które w wyraźny sposób odróżniały przywódcę od przewodzonych, poprzez ujęcia zorientowane na

¹ *Gilgamesz. Epos starożytnego dwurzecza*, zrekonstruował i przełożył oraz wstępem opatrzył R. Stiller, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 1980, s. 16.

podwładnych w określonych kontekstach, aż po próbę konceptualizacji przywództwa jako procesu interakcji zachodzących pomiędzy przywódcą a przewodzonymi. Każde z nich zaowocowało powstaniem teorii i modeli, które *de facto* są próbami znalezienia swoistej „instrukcji obsługi” przywództwa, sposobu nauczania się bycia przywódcą. Mają w dużym stopniu charakter aplikacyjny, choć nie można odmówić im też waloru poznawczego.

IV. PERFORMATYWNE UJĘCIE PRZYWÓDZTWA

Zrozumienie istoty zjawiska przywództwa w perspektywie performatywnej narzuca prostą logikę analizy: co jest początkiem tego procesu, kto, dlaczego i w jaki sposób uczestniczy w działaniu oraz kiedy i jak kończy się proces przywództwa.

W „stającym się” nieustannie społeczeństwie role przywódcze podejmowane są przez jednostki w różnoraki sposób: w drodze demokratycznych wyborów, w drodze mianowania na stanowiska, w drodze samoistnego wyłonienia się przywódców różnego typu struktur czy ruchów społecznych. Wreszcie w wyniku działania przedsiębiorczych jednostek, tworzących nowe przedsiębiorstwa i obejmujących funkcję ich szefów. Uważny obserwator współczesnej sceny społecznej łatwo jednak zauważy, że wielu osób zajmujących formalne pozycje przywódcze nikt nie postrzega jako przywódców. Dzieje się tak dlatego, że wchodzi w te role bez jasno sformułowanego celu, a czasem nawet bez żadnego celu. Pozostają prezydentami, premierami, ministrami, biskupami, prezesami, dyrektorami, managerami itd. utrzymującymi z lepszym lub gorszym skutkiem *status quo*. Nie deprecjonuje to oczywiście ich społecznej przydatności. Odgrywając swoje role, wykonują niejednokrotnie czynności władcze wobec innych osób lub całych grup społecznych. W tym sensie są liderami, tak jak zawodnik prowadzący peleton kolarski – pierwszy ze wszystkich jadących do mety. Ani on jednak, ani żaden z kolarzy nie wyznaczyli tej mety. Nie mogą pretendować więc do roli przywódców.

Relację między przywódcą a jego potencjalnymi zwolennikami inicjują i konstytuują: utożsamienie się z celem, z którym wchodzi on „na scenę”, i wiara innych w to, że właśnie z tym przywódcą cel ten może się urzeczywistnić. P o c z ą t k i e m p r o c e s u p r z y w ó d z t w a j e s t z a t e m s f o r m u ł o w a n i e c e l u, n a z y w a n e g o t e ż w i z j ą, która jest opisem przyszłości, trafiającym na podatny grunt społecznego zapotrzebowania. Jest zapowiedzią zmiany i związanego z nią integralnie ryzyka. Wobec takiego rozróżnienia pojęcia lidera i przywódcy nie mogą być stosowane zamiennie.

Refleksja na temat przywództwa nasuwa w tym miejscu dwa pytania: jakie są źródła wizji oraz dlaczego niektóre wizje zdobywają zwolenników i każą ludziom podążać za ich twórcami, obdarzać ich posłuchem i władzą, a więc czynić ich przywódcami, a inne pozostają przez nikogo niepodjęte i zapomniane.

Odpowiedź znajdujemy u P. Sztompki w rozważaniach na temat wielkich jednostek jako podmiotów zmian. Pisze on:

Wybitni ludzie muszą trafić na „podatny grunt” dla swoich idei, innowacji, działań. Muszą one odpowiadać na pewne istniejące i niezależnie rozwinięte w populacji społeczne zapotrzebowanie, przybierające postać potrzeb, oczekiwań, aspiracji. Jeżeli do tego dojdzie, wybitność zostaje dostrzeżona i wynagrodzona między innymi przez większą zdolność do wpływania i przewodzenia ludziom, a co za tym idzie do wpływania na zmianę społeczną i zmianę biegu historii. [...] Z drugiej strony, jeżeli ich przesłanie rozmija się z wymogami czasów, nie pomoże ani perswazja, ani przymus. Zostaną zignorowani i pokonani, porzuceni lub zapomniani. Ich działania, jeżeli nie będą odpowiadały okolicznościom społecznym, nie będą pociągały za sobą żadnych konsekwencji i nie będą odgrywały żadnej historycznej roli. W społeczeństwie nie istnieje inna wielkość niż wielkość społeczno-indywidualna, pomyślny splot czynników społecznych i indywidualnych (Sztompka 2010, s. 248–249).

Rozszerzając tę myśl, można powiedzieć, że w społeczeństwie przywództwo jednostki nie zostanie uznane inaczej niż poprzez zaferowanie atrakcyjnej, oczekiwanej świadomie lub podświadomie wizji przyszłości.

Inaczej, choć to samo, mówi Joseph Campbell na podstawie swoich wieloletnich badań mitów różnych cywilizacji:

[...] to, co wydobywa na wierzch szaman lub wizjoner, tkwi jakoś w każdym i tylko czeka na ujawnienie. Więc gdy człowiek słyszy opowieść takiego wizjonera, reaguje: „właśnie, przecież to jest o mnie! Zawsze chciałem to wypowiedzieć, ale nie potrafiłem”. Musi zaistnieć dialog, wzajemne oddziaływanie między wizjonerem a wspólnotą. Jeśli wizjoner widzi rzeczy, o których jego społeczność nie chce słyszeć, staje się po prostu nieskuteczny. Ludzie takiego proroka często wypędzają (Moyers 2007, s. 77–78).

Wizje, które poruszają ludzi, wyrażają często marzenia, nadają poczucie sensu, dotykają emocji i dlatego skłaniają do poparcia wizjonera i podjęcia wraz z nim działań pomimo towarzyszącego im ryzyka. Nie są zestawem liczb opisujących cele do osiągnięcia w planowanej przyszłości. Są proste, abstrakcyjne i kierują uwagę na to, co najważniejsze. Poprzez swoją prostotę stają się narzędziem skanującym wszystkie podejmowane decyzje w trakcie ich realizacji, koncentrując działania na tym, co prowadzi do celu.

O sile motywacji emocjonalnej i najsilniejszych emocjach skłaniających ludzi do działania pisze Jon R. Katzenbach: „Duma jest potężną siłą motywującą. [...] Myślę, że jest najpotężniejszym motywatorem na świecie” (Katzenbach 2003, s. 197). Dumę odczuwamy, osiągając zaplanowany cel, sukces, ale często też wkraczając dopiero na drogę do jego osiągnięcia. Wizja daje poczucie dumy z uczestnictwa w czymś ważnym i wartościowym. Daje poczucie sensu, skłania do zaangażowania. To wyprzedzające poczucie dumy każe tym, których pociąga prezentowana wizja przyszłości, podążać za wizjonerem, podjąć ryzyko, które towarzyszyć może jej realizacji, i uznać jego władzę. Podjąć ryzyko w nadziei na odmianę losu, na nowe szanse, na lepsze i bezpieczniejsze życie. Powstaje swoista w s p ó l n o t a c e l u, łącząca kandydata na przywódcę ze zwolennikami jego wizji. Można powiedzieć: Durkheimowska solidarność mechaniczna, oparta na podobieństwie marzeń nazwanych przez wizjonera, albo jak mówi A. Giddens: „na konsensie i wspólnocie przekonań” (Giddens 2012, s. 14). Wywołanie poczucia tej wspólnoty jest momentem przełomowym, punktem wyjścia do rozwoju procesu przywództwa, do rozwoju samego przywódcy i jego zwolenników. Wspólna wizja staje się siłą napędową, siłą jednoczącą, organizującą współpracę i określającą tożsamość grupy.

Przywództwo ma swój wymiar emocjonalny oraz racjonalny. Oba te wymiary współistnieją w trakcie całego procesu i wzajemnie na siebie oddziałują. Konieczne jest rozumienie rzeczywistości, dziedziny, branży, do której odwołuje się wizja. Konieczne jest rozumienie jej stanu i mechanizmów funkcjonowania, aby umiejętnie planować podejmowane działania, przewidywać ich skutki i właściwie reagować na różnego rodzaju fluktuacje. Wizjoner musi „znać się na rzeczy”, jeśli zwolennicy mają uwierzyć, że właśnie z nim wizja może się urzeczywistnić. Jeśli mają go z góry obdarzyć pewną dozą zaufania.

Osiąganie celu w wymiarze racjonalnym, a więc wybór strategii, taktyk i metod, podejmowanie decyzji korekcyjnych wobec pojawiających się nowych warunków itd., odbywa się w działaniu zespołowym. Przywódca tworzy zespół i organizuje współpracę w taki sposób, aby kompetencje i umiejętności członków zespołu były komplementarne i wystarczające do podejmowania decyzji. Deleguje uprawnienia i odpowiedzialność. Mary Parker Follett już w roku 1927 pisała:

Nasza stara idea przywództwa głosiła, że polega ono na tym, aby wyrzucić wpływ na innych. Ale przekonać ludzi, aby *szli* za tobą, a przekonać ich, aby pracowali z tobą, to dwie diametralnie różne idee. Dobry przywódca w dzisiejszych czasach nie chce mieć podwładnych, którzy są mu posłuszni, którzy pasywnie robią to, co im każe. Taki przywódca próbuje wychować ludzi będących dokładnym tego przeciwieństwem: ludzi, którzy sami są mistrzami w tym, co robią. Tylko tacy podwładni dowiodą tego, że byli dobrze przewodzeni (za: Czarniawska 2013, s. 94).

I dalej B. Czarniawska, powołując się na Stefana Tengblada, przekonuje, że „czas zacząć mówić o «współ-wodzostwie» raczej niż o «przywództwie»” (Czarniawska 2013, s. 94). Powiedzieć więc można, że przywództwu towarzyszy liderowanie zespołom na różnych poziomach struktur przez osoby, które o tyle silniej identyfikują się z wizją przywódcy, o tyle silniejsze mają poczucie przynależności do wspólnoty celu, że zdolne są do mobilizacji i motywowania innych oraz podejmują inicjatywę poszukiwania najskuteczniejszych sposobów jej realizacji. Są jak kolarze wspomnianego pelotonu, prowadzący resztę do mety.

Mary Follett opisała w detalach, jak powinno wyglądać takie „współ-wodzostwo” [...] Jej pierwsza zasada nazwana „wywoływanie” (*evoking*): chodzi o wydobywanie na jaw wszelkich talentów współpracowników. Druga zasada to „współdziałanie” (*interacting*): chodziło jej o przyciągnięcie uwagi do tego, że współpraca nie może polegać na tym, że każdy robi, co chce, czy co może, a potem spotyka innych po to tylko, aby porównać efekty swojej pracy. [...] Trzecia zasada [...] to integracja [...], scalanie wiedzy i doświadczenia należącego do jednostek, tak że cała organizacja może z nich korzystać, dążąc do wspólnych celów (Czarniawska 2013, s. 94–95).

Mimo że minął prawie wiek, racjonalne zasady Follett nie tracą swojej aktualności. W ich tle jednak i razem z nimi funkcjonują inne, nie mniej istotne, które konstytuują wspólnotę w wymiarze moralnym i emocjonalnym. I w tych wymiarach rola przywódcy jest niezbywalna, „niedelegowalna”, nie można go zastąpić. Tak jak sam proklamował wspólnotę celu, tak w trakcie całego procesu przywództwa buduje przestrzeń moralną i poczucie tożsamości i zwolenników. Ta identyfikacja społeczna daje „przekonanie o przynależności faktycznej do jakiejś zbiorowości (nawet gdy w pewnych przypadkach nie odpowiada mu realne uczestnictwo, a tylko wyobrażona relacja do «grupy odniesienia»)” (Sztompka 2012, s. 139).

Poczucie tożsamości i więzi moralnej pozwala podejmować ryzyko towarzyszące realizacji wizji. W społecznej egzystencji ludzi podejmowanie ryzyka jest bowiem łatwiejsze, jeśli w ogóle możliwe, w sytuacji wzajemnego *z a u f a n i a*, w poczuciu *s o l i d a r n o ś c i* i *l o j a l n o ś c i* oraz koniecznej *w z a j e m - n o ś c i*.

O ile w wymiarze racjonalnym możliwe jest czerpanie z wiedzy ekspertów i delegowanie działania na innych, o tyle w wymiarze moralnym wzorce zachowań tworzy i upowszechnia przywódca. Im bardziej różnicują się one na tle przyjętych kulturowo wzorców zachowań, tym silniejsza percepcja przywództwa. Wspólnota moralna w powiązaniu z racjonalnym podziałem zadań tworzy swoistą *w s p ó l - n o t ę* *n i e z b ę d n o ś c i*, dającą poczucie sprawstwa. A poczucie sprawstwa wraz z poczuciem sensu, które daje sama wizja, stanowią silną motywację do zaangażowania.

Wobec jednak ciągle płynnego pola działań zmierzających do urzeczywistnienia wizji na skutek konieczności stałych dostosowań do zmieniających się warunków zewnętrznych (interakcje z kontekstem społecznym) i wewnętrznych (interakcje pomiędzy członkami wspólnoty w całej swej różnorodności powodowanej różnicowaniem osobowości) wspólnota niezbędności nie tyle raz stworzona istnieje, ile nieustannie powstaje. I właśnie w umiejętności ciągłego podtrzymywania poczucia wspólnoty niezbędności przejawia się *i s t o t a* *p r z y - w ó d z t w a*. Skuteczność na tym polu konstytuuje przywódcę i w tym sensie przywództwo również mniej istnieje, bardziej staje się. Staje się tak długo, jak długa droga do realizacji wizji. Jej urzeczywistnienie kończy proces przywództwa.

V. SPEKTAKL PRZYWÓDZTWA

Koncepcja ta wpisuje się w Goffmanowski teatr życia codziennego, w którym ludzie „są nade wszystko «akrobatami i graczami» poruszającymi się po «chybotliwym pomoście» zmieniających się nieustannie sytuacji, [...], ale bynajmniej nie egzystują przecież poza systemem społecznym, oderwani od struktur społecznych i niezależni od wzorców kultury” (Szacki 2008, s. 12). Jeśli przyjrzeć się szczególnie „graczowi”, jakim jest przywódca na „chybotliwym pomoście” zmieniających się nieustannie sytuacji, zobaczymy, że jego działalność to niekończący się występ, zmierzający konsekwentnie do wyznaczonego celu. Przywódca nieustannie stara się *w y w i e r a ć w r a ż e n i e*, *ż e b y z d o b y ć w p ł y w* na innych. Kiedy staje wśród innych, jego „działania wpływają [...] na tworzoną przez nich definicję sytuacji. Czasem [...] działa w sposób głęboko wyrachowany, zachowując się w określony sposób tylko po to, by zrobić na innych określone wrażenie, które najpewniej wywoła reakcję taką, jaką chciałby uzyskać. Czasem [...] kalkuluje, jak powinien działać, nie będąc tego w pełni świadomym. Czasem zachowuje się w określony sposób celowo i świadomie, ale głównie dlatego, że nakazuje [...] to tradycja grupy, pozycja społeczna, a nie dlatego, że chce wywołać określony typ reakcji” (Goffman 2008, s. 36).

Jednak bez wyraźnego scenariusza, a więc bez jasnej wizji i celu działania, wchodzenie na scenę przywództwa i mierzenie się z jej dramaturgicznymi wyzwa-

niami jest ryzykowne. Jak bowiem zyskać zaufanie do roli, jaką podejmuje przywódca, jeśli on sam tej roli nie może zdefiniować? Jaka maskę ma przywdziać, jeśli nie wie, jaką rolę chce odegrać? Wszak jak mówi Goffman: „obraz własnej roli staje się naszą drugą naturą i integralną częścią naszej osobowości” (Goffman 2008, s. 50). Nie ma skuteczniejszej drogi zdobycia zwolenników niż zaoferowanie im wizji, pociągającej ich w równym stopniu, jak samego przywódcę. Bez tej wizji, bez wyraźnej roli do odegrania nie ma po prostu przywództwa.

Występ według napisanego przez przywódcę scenariusza wymaga nieustannego wydobywania i przedstawiania faktów przemawiających na jego korzyść, uzasadniających podejmowane działanie, podtrzymujących poczucie sensu. Począwszy od demonstrowania swoich kompetencji, poprzez interpretację zdarzeń i sytuacji, aż po ujawnianie niewidocznych faktów. Goffman powiedziałby, że działanie przywódcy wymaga nieustającej „dramatyzacji”, umożliwiającej utrzymanie dotychczasowych zwolenników i zdobywanie nowych. Przywództwo tworzy wyjątkowe możliwości „dramatycznej samoekspresji”. Jest ona jednak tylko tak długo skuteczna, jak długo ma siłę oddziaływania i wpływ na innych, jak długo nie zastępuje działania.

„Dramatyzacja” działania przywódcy zawiera w sobie pułapkę powstania rozbieżności między wrażeniem a rzeczywistością. Dotyczy to zresztą nie tylko przywódcy, ale w równym stopniu jego podwładnych. Jak pisze Goffman, naturalna jest „skłonność wykonawców przedstawienia do podsuwania jego obserwatorom swych wyidealizowanych na różne sposoby obrazów” (Goffman 2008, s. 65). O ile jednak te wyidealizowane obrazy, przekazywane przez przywódców w trakcie odgrywanego przez nich spektaklu za pomocą różnych środków teatralnego wyrazu (retoryki, symboli), mogą wzmacniać percepcję ich przywództwa, o tyle mogą też skutkować zafałszowaniem rzeczywistości. Nadmierna idealizacja prowadzi do utraty poczucia rzeczywistości, a w konsekwencji do utraty racjonalności w działaniu. Wraz z tym destrukcji ulega tkanka wspólnoty niezbędności, której zbudowanie dało przywódcy siłę sprawstwa.

Perspektywa dramaturgiczna pokazuje, że „każda władza musi dysponować środkami manifestowania swoich życzeń i jej skuteczność zależy od tego, w jaki sposób jest udramatyzowana” (Goffman 2008, s. 266). I właśnie ta dramatyzacja pozwala tworzyć wspólnotę celu i przekształcać ją we wspólnotę niezbędności. Dlatego obserwujemy wspomniany paradoks przywództwa. Tak jak aktorzy, dysponując jednakowym zasobem środków teatralnego wyrazu, za każdym razem tworzą inne, choć takie samo przedstawienie, tak przywódcy, dysponując tym samym zasobem środków wywierania wrażenia, nie mogą skopiować żadnego spektaklu przywództwa.

To, co widzimy w teatrze, jest dość świadomie organizowaną iluzją, o której wiadomo, że nią jest, inaczej niż w życiu codziennym. [...] Postać, którą aktor przedstawia w teatrze, w pewnym sensie nie jest prawdziwa, a jej istnienie nie ma realnych konsekwencji. [...] Jednak skuteczne [jej] przedstawienie [...] wymaga posłużenia się prawdziwymi technikami, tymi samymi technikami, dzięki którym przywódca radzi sobie z prawdziwymi sytuacjami (Goffman 2008, s. 279).

VI. UWAGI KOŃCOWE

Wspólnota niezbędności to bardzo delikatna struktura, złożona z ludzkich emocji i sieci interakcji. Tę sieć opisują różne teorie, zwracając uwagę na różne jej aspekty: teoria behawioralna, teoria wymiany (racjonalnego wyboru), teoria symbolicznego interakcjonizmu. W myśl teorii dramaturgicznej „ludzie kierują się w swoich działaniach przede wszystkim dążeniem do zrobienia na partnerach czy audytoriach dobrego wrażenia. W tym celu posługują się całym repertuarem «kontrolowania wrażeń» (*impression management*), starając się emitować pozytywne sygnały na swój temat. Coś nieustannie grają przed drugimi, starając się przedstawić siebie samych w dobrym świetle” (Sztompka 2012, s. 91).

Istota przywództwa, jak wspomniano, polegająca na ciągłym utrzymywaniu poczucia wspólnoty niezbędności, jak w zwierciadle ogniskuje działanie wszystkich tych teorii. Innymi słowy, wszystkie aspekty ludzkich interakcji, które opisują wspomniane teorie, mają charakter wzajemnych determinacji. Wszystkie występują i mają znaczenie w procesie przywództwa. Są względem siebie komplementarne. Podlega im przywódca i podlegają im jego zwolennicy. Sieć interakcji funkcjonuje w bezpośrednim kontakcie, we wspólnej przestrzeni i w tym samym czasie. Ale funkcjonuje też pośrednio, na odległość, za pośrednictwem różnego rodzaju środków komunikacji. Wzorce tworzy przywódca. O sile jego oddziaływania świadczy swoista wypadkowa tych wszystkich interakcji, skumulowany efekt wielości działań, który jest niczym innym, jak drogą do urzeczywistnienia wizji.

Parafrazując pojęcie „spektaklu społecznego”, który Jeffrey Alexander umieścił w centrum swojej teorii „pragmatyki kulturowej” (zob. Sztompka 2012, s. 46), możemy mówić o „s p e k t a k l u p r z y w ó d z t w a”. Scenariuszem jest wizja, sceną – fragment rzeczywistości społecznej, której wizja dotyczy, a na niej aktorzy – zwolennicy idei, którą wizja zawiera, pod „reżyserskim” okiem przywódcy. Spektakl przywództwa rozgrywa się wobec audytorium – społeczeństwa, które aktorzy chcą przekonać do swoich idei. Jak mówi Giesen: „wszelki spektakl społeczny jest zdeterminowany częściowo przez każdy z elementów wymienionych wyżej. Każdy jest konieczną, ale niewystarczającą przyczyną działania performatywnego” (za: Sztompka 2012, s. 47). Nie inaczej jest w przypadku spektaklu przywództwa.

Przedstawiona koncepcja konsoliduje teorie na temat przywództwa, które rozwinęły się w ciągu lat. Nie bez znaczenia są bowiem cechy osobowościowe, wiedza, umiejętności i style zachowania przywódcy w ściśle określonych sytuacjach czy wreszcie jego normy etyczne. Znaczenie ma zróżnicowanie podwładnych w zakresie kompetencji, zaangażowania i potrzeb motywacyjnych. I wreszcie podejście interakcyjne do przywództwa i teorie je opisujące nie abstrahują ani od pierwszych, ani od drugich. W rzeczywistości w wyniku działania mechanizmu przywództwa, który w skrócie możemy określić: od wspólnoty celu do wspólnoty niezbędności, dostajemy unikatowe, trudne, jeśli w ogóle możliwe do skopionowania, procesy.

Przedstawiona koncepcja mechanizmu przywództwa nie tylko integruje wszystkie teorie opisujące różne aspekty tego procesu, ale tłumaczy też wyjątkowość procesów przywódczych, mającą swe źródła w aksjologicznym i relacyjnym charakterze tego zjawiska.

LITERATURA

- Charmaz, K. (2013), *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, przekł. B. Komorowska, red. nauk. wyd. polskiego K. Konecki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Conger, J.A. (1989), *The Charismatic Leader*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Czarniawska, B. (2013), *Trochę inna teoria organizacji*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Encyklopedia socjologii* (2000), Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Giddens, A. (2012), *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Gilgamesz. Epos starożytnego dwurzecza* (1980), zrekonstruował i przekł. oraz wstępem opatrzył R. Stiller, Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa.
- Goffman, E. (2008), *Człowiek w teatrze życia codziennego*, przekł. H. Datner-Śpiewak, P. Śpiewak, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa.
- Katzenbach, J.R. (2003), *Why Pride Matters More than Money*, Crown Business, Member of the Crown Publishing Group, New York.
- Konecki, K.T. (2013), *Przedmowa do wydania polskiego*, w: *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Koźmiński, A.K. (2013), *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Moyers, B. (2007), *Potęga mitu*, przekł. I. Kania, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Northouse, P.G. (2012), *Leadership. Theory and Practice. Sixth Edition*, SAGE, London.
- Schutz, A. (2012), *O wielości światów*, Zakład Wydawniczy Nomos, Kraków.
- Sedláček, T. (2012), *Ekonomia dobra i zła*, przekł. D. Bakalarz, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa.
- Szacki, J. (2008), *Słowo wstępne*, w: E. Goffman, *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Wydawnictwo Aletheia, Warszawa.
- Szacki, J. (2011), *Historia myśli socjologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Sztompka, P. (2007), *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Sztompka, P. (2010), *Socjologia zmian społecznych*, przekł. J. Konieczny, Wydawnictwo Znak, Kraków.
- Sztompka, P. (2012), *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków.

ANATOMY OF LEADERSHIP. SOCIOLOGICAL PERSPECTIVE

Summary

The paper presents a new idea of the mechanism of formation and continuance of the process of leadership. The new idea integrates previous theories and models which describe different dimensions of this phenomenon. Standing on the basis of sociological theory of subjectivity and arising from it the theory of “social becoming”, the new idea clarifies the model of the “becoming” of leadership in the performative and relational perspectives. “The spectacle of leadership” leading from the “community of vision” to the “community of necessity”, both in rational and emotional terms, ends once the vision has been achieved. Moreover, the new idea explains the paradox of leadership, namely that each time the same mechanism brings about completely different, unique, and sometimes also unpredictable effects.

Adj. Izabela Ślusarek