

Anna Zygo

PRZYWÓDZTWO PUBLICZNE W CZASIE KRYZYSU – TEORIA I PRAKTYKA

Słowa kluczowe:

sektor publiczny, kryzys, przywództwo publiczne, lider charyzmatyczny, lider transformacyjny

Wprowadzenie

Transformacje, charakterystyczne dla współczesnych czasów, stały się impulsem do opracowania nowych kategorii pojęciowych, służących do opisu dynamicznie zmieniającego się świata. Wynikiem, a zarazem źródłem, mniej lub bardziej gwałtownych przeobrażeń jest nowa forma społeczeństwa, określana przez U. Becka jako „społeczeństwo ryzyka”¹, przez M. Castellsa jako „społeczeństwo sieci”², a przez Z. Baumana jako „płynna nowoczesność”³. Wewnątrz krajowe kryzysy, jakie nieuchronnie towarzyszą czasom zmiany, nie są już tylko, zdaniem J. Staniszkis, momentem cyklicznej samoregulacji, wprowadzającej nowe zasady i rozwiązania społeczno-instytucjonalne, ale normą⁴. Przemiany i sytuacje kryzysowe w sposób zasadniczy, jak zauważają wymienieni badacze, zmieniają sferę publiczną, stawiając przed przywództwem tego sektora nowe zadania. Jakkolwiek zjawisko przywództwa, będącego odpowie-

Autorka pragnie wyrazić wdzięczność dr. J. Szczupaczyńskiemu za jego wnikliwe uwagi, które przyczyniły się do ostatecznego kształtu artykułu.

¹ U. Beck, *Społeczeństwo ryzyka. W drodze do innej rzeczywistości*, Warszawa 2004.

² M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Warszawa 2013.

³ Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Kraków 2006.

⁴ J. Staniszkis, *Antropologia władzy*, Warszawa 2009.

dzią na czas kryzysu, analizowane było już przez M. Webera⁵, a potem stało się przedmiotem wielu modeli teoretycznych i badań empirycznych, to w dalszym ciągu proces jego wyłaniania, komponenty osobowościowe liderów i ich zwolenników oraz kontekst sytuacyjny nie są jasno zdefiniowane. Kryzys, jego percepcja i dynamika relacji ludzkich, będących we wzajemnym stosunku władzy formalnej i nieformalnej, różnią się też w zależności od kulturowego tła wydarzeń⁶. Polskie przywództwo publiczne jest stosunkowo słabo zbadane, co z jednej strony nie pozwala na formułowanie w tym zakresie wielu komentarzy o charakterze innym niż hipotetyczny, z drugiej zaś czyni ten obszar interesującym terenem badawczym, mogącym być przedmiotem wielu multidyscyplinarnych analiz.

Artykuł ma za zadanie wykazać aktualność tradycyjnego weberowskiego modelu lidera charyzmatycznego jako punktu wyjścia do badań nad polskim przywództwem w sektorze publicznym. W tym celu przedstawione zostaną niektóre koncepcje ponowoczesnej rzeczywistości, w których wskazuje się na kryzys jako immanentną cechę współczesnych czasów i na konsekwencje, jakie ów kryzys rodzi dla sfery publicznej. Następnie przybliżone zostaną elementy koncepcji lidera charyzmatycznego, opracowanej przez M. Webera i kontynuujących jego rozważania wybranych badaczy. Dalej krótko omówione zostaną badania, jakie w latach kryzysu gospodarczego 2008-2010 zrealizowano wśród polskich managerów II sektora. W ostatniej części wskazana zostanie przydatność badawcza perspektywy weberowskiej w odniesieniu do dzisiejszych warunków sektora publicznego.

⁵ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 817-857.

⁶ R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies*, London – New Delhi 2004.

Kryzys totalny jako specyfika współczesnych czasów

Kryzys i ryzyko nie są zjawiskami charakterystycznymi wyłącznie dla XXI wieku, jednak w epoce społeczeństwa postindustrialnego przybierają one wymiar zagrożeń globalnych. Eksplorowanie i podbijanie nowych kontynentów, epidemie, wojny, konflikty narodowościowe – wszystko to wcześniej niosło ze sobą element ryzyka i lęku przed nieznanym, ale, jak pisze U. Beck, zagrożenie w dawnych epokach przyjmowało postać ryzyka osobistego, jednoznacznie zdefiniowanego, mającego posmak odwagi i przygody, nie zaś możliwości totalnego samozniszczenia⁷. Współcześnie, według Becka, wstrząsy obejmują wszystkie obszary życia społecznego, a niebezpieczeństwa nie są już tylko wewnętrzną sprawą kraju, w którym się narodziły, bo żaden kraj nie posiada wystarczającej ilości i rodzaju środków pozwalających na ich zwalczanie. Rysem charakterystycznym współczesnej cywilizacji, i jednocześnie największym dla niej zagrożeniem, jest dla Becka radioaktywność, a dalej – inna niż klasowa logika alokacji zagrożeń w społeczeństwie, uczynienie ryzyka towarem rynkowym, upolitycznienie wiedzy o ryzyku i powstanie politycznego potencjału katastrof, mogącego zreorganizować władzę i jej kompetencje⁸.

Radioaktywność, jako niewidoczne ryzyko wytwarzane na najbardziej zaawansowanym poziomie sił wytwórczych, nie może być przedmiotem ludzkiego postrzegania, ale jest wszechobecne. Wyrządza nieodwracalne szkody, które, jak zauważa Beck, tradycyjnie były przedmiotem dyskursu nauk przyrodniczych, ale otwartość tych ostatnich na potrzeby społeczeństwa i elastyczność w wydawaniu ekspertyz i opinii spowodowały, że definiowanie zagrożeń przeniosło się na media, a ośrodki naukowe stały się głównymi ogniwami łączącymi kręgi społeczne z politycznymi, co sprawiło, że katastrofy stały się poli-

⁷ U. Beck, *Spółczesność ryzyka. W drodze do innej rzeczywistości*, Warszawa 2004, s. 30.

⁸ Tamże, s. 31-33.

tycznym potencjałem władzy. Działania stabilizacyjne, które do niedawna uważane były za nienależące do sfery polityki – usuwanie kryzysów wynikających z samego procesu industrializacji – stały się kwestią polityczną. Opinia publiczna i polityka przejęły w znacznym stopniu władzę nad zarządzaniem przedsiębiorstwem, rozwojem produkcji czy technicznym wyposażeniem. Ryzyko zaczęło być definiowane nie w kategoriach zagrożenia zdrowia człowieka czy środowiska naturalnego, ale w kategoriach społecznych, gospodarczych i politycznych, takich jak załamanie rynku, biurokratyczne kontrole decyzji przedsiębiorstw czy procesy sądowe.

Według Becka, ryzyko staje się towarem nie tylko dla sfery władzy, ale także gospodarki⁹. Jako *big business*, zaspokajanie potrzeb, które nie mogą, ze swojej natury, być zaspokojone, bo nie mają biologicznego, ale modernizacyjny, samoodnawiający się charakter, czyni gospodarkę samoreferencyjną, niezależną od poziomu biologicznego. Tym samym proces wytwarzania ryzyka zmienia miejsce z obszaru gospodarki na politykę, wzmacniając polityczny potencjał kryzysu.

Zmiana nastąpiła też w zakresie mechanizmów dystrybucji zagrożeń, wynikających z modernizacyjnych procesów produkcyjnych. Owe mechanizmy, przekraczające klasowe podziały i dotykające również tych, którzy owe zagrożenia produkują i czerpią z nich korzyści, Beck nazywa *efektem bumerangowym*, rodzącym sytuację, w której nawet ludzie bogaci i zajmujący istotne pozycje społeczne nie mogą się przed zagrożeniami obronić.

Beck, jako niemiecki filozof, jest szczególnie wyczulony na radykalizm, wynikający z zagrożeń niesionych przez, zmieniające swoje reguły funkcyjono-

⁹ Podobnie twierdzi Z. Bauman, uważając, że operatorzy rynku pracy uprawiają politykę świadomego siania niepewności, co powoduje rozpad więzi międzyludzkich. Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Kraków 2006, s. 252.

wania, władzę i społeczeństwo. Zauważa, że w kręgach politycznych trendem jest zamawianie badań społeczno-ekonomicznych bagatelizujących ryzyko, co przewidziane jako element polityki stabilizacyjnej może bardzo szybko spowodować destabilizację. Uczucie niepewności, obecne w społeczeństwie, mimo oficjalnego dyskursu minimalizującego zagrożenia, dystrybuowane przez język, określane przez Becka *językiem niebezpieczeństwa*, dodatkowo rozszerza istniejącą już przepaść między strukturą społeczną a polityką, partiami politycznymi a wyborcami. Odrzucenie przez społeczeństwo polityki w tej formule, zdaniem Becka, dotknie nie tylko jej reprezentantów albo partie, ale także same reguły gry systemu demokratycznego. A ożywienie związku między niepewnością a radykalizmem wznowi potrzebę nowego przywództwa, będącego odpowiedzią na społeczną potrzebę porządku i pewności.

Wynikiem trendów społecznych, gospodarczych i politycznych, pojawiających się w ostatnim dwudziestoleciu, jest powstanie nowej struktury społecznej, którą M. Castells nazwał „społeczeństwem sieci”, gdyż składa się ona z sieci we wszystkich wymiarach organizacji społecznej¹⁰. Sieci te są wzmocnione przez technologię cyfrową w sposób umożliwiający ich niekończącą się ekspansję i rekonfigurację, niezatrzymującą się na granicy państwa narodowego. Mimo że mają one charakter globalny, to swoim zasięgiem obejmują tylko niektóre terytoria, wykluczając inne, co stwarza nową geografie nierówności społecznych i stwarza (rodzi) potencjalne kryzysy. Te ostatnie mogą dotknąć również instytucje państwa narodowego, stopniowo tracącego zdolność do regulowania i kontrolowania przepływu informacji¹¹. Dla Castellsa terenem, na którym kryzysy i konflikty władzy są postrzegane, interpretowane i stabilizowane, jest nie tyle realny świat ludzkiego doświadczenia, ile wirtualny świat

¹⁰ M. Castells, *Społeczeństwo sieci*, Warszawa 2013, s. 10.

¹¹ Tamże, s. 10.

informacji. Ponieważ informacja i komunikacja krążą przez zdywersyfikowany świat mediów, polityka zaczyna być coraz częściej rozgrywana w ich przestrzeni. Tworzenie polityki, w tym jej podmiotów, jest *de facto* tworzeniem jej obrazu, w którym aktorzy polityczni, niezależnie od posiadanej orientacji, funkcjonują w grze o władzę dzięki mediom i poprzez nie¹². Fakt, że polityka musi być formułowana w języku elektronicznych mediów, ma ogromne znaczenie dla własności, organizacji i celów politycznych procesów, politycznych aktorów i politycznych instytucji. Instytucjonalne władze, obecne w sieciach medialnych, zajmują drugie miejsce po władzy przepływów ucieleśnionej przez strukturę i język tych sieci¹³.

Z. Bauman do opisu obecnej fazy w rozwoju społeczeństwa używa metafory „płynności” albo „ciekłości”, zauważając, że równie płynne, ruchliwe, zmienne i lekkie są elementy nowoczesności¹⁴. Mówi, że efektem ubocznym owej płynności i ruchliwości jest rozpad więzi społecznych i upadek skutecznych form zbiorowego działania. Jednak rozpad więzi jest dla niego nie tylko efektem, ale warunkiem nowej techniki sprawowania władzy, gdyż zmienność i ruchliwość dotyka też przestrzeń publiczną¹⁵. Ta ostatnia nie spełnia już swojej dawnej funkcji spotkania i dialogu spraw publicznych, bo jednostki nie są uczone obywatelskich postaw i nawyków. Zatrzymują się tym samym na poziomie jednostki *de iure*, posiadając prawa przynależne członkowi danej zbiorowości, ale z nich nie korzystając, przez co pozbawiają się środków niezbędnych do zdefiniowania swojej obywatelskiej tożsamości. A według Baumana

¹² Pogląd ten zbieżny jest z tezą J. Staniszkis o istnieniu hipotetycznej, a nie realnej, władzy jako czynnika zapewniającego sterowność systemu państwowego. Castells uważa jednak, że ta hipotetyczna władza ustępuje władzy obecnego w sieci dyskursu politycznego, mającego homogeniczną postać. M. Castells, *Spółczesność sieci*, Warszawa 2013, s. 498.

¹³ M. Castells, *Spółczesność sieci*, Warszawa 2013, s. 498.

¹⁴ Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Kraków 2008, s. 7.

¹⁵ Tamże, s. 24.

jednostka *de iure* nie przekształci się w jednostkę *de facto*, jeśli najpierw nie stanie się obywatelem¹⁶.

Tradycyjnie, jak zauważa Bauman, władza publiczna groziła ograniczeniem jednostkowej wolności, tymczasem w warunkach „płynnego społeczeństwa” wycofanie się lub zanik owej władzy oznacza, iż wolność prawnie zagwarantowana jest jedynie legalnym zapisem. Według Baumana, w ślad za wywaleniem sobie „wolności negatywnej” od zakresu działań władzy nie nastąpiło określenie „wolności pozytywnej”, polegającej na ustaleniu zakresu wyborów i programów ich dokonywania. Władza publiczna straciła wiele ze swojej operatywnej mocy, tracąc zarazem jednak dużą część swojego twórczego potencjału. Dlatego dziś jej wyzwaniem jest przywrócenie większości prawnych i zwyczajowych rozwiązań, które zostały w przeszłości usunięte. Jak konstatuje Bauman, sfera publiczna potrzebuje pilnie obrony przed hasłami głoszącymi potrzebę prywatności i poufności, ale nie po to, by tę prywatność podważać, ale by ją poszerzyć i gwarantować¹⁷.

Nowy typ wyzwań, jakie przed społeczeństwem obywatelskim stawiają kryzys i wyłaniający się nowy typ porządku, oraz postulat przywrócenia stabilizującej system roli władzy obecne są też u J. Staniszkis. Badaczka za jedną z przyczyn kryzysu uważa przyspieszoną utratę zaufania do władzy (państwa, instytucji czy procedur), pełniącej dotychczas rolę gwaranta niezakłóconego przebiegu procesów społeczno-ekonomiczno-politycznych¹⁸. Niektóre ze współczesnych zagrożeń – pisze J. Staniszkis – implikują powszechne i wszędzie aktualne rozwiązania, jak na przykład odbudowa więzi społecznych, a inne zależą od regionalnego charakteru kryzysu i lokalnych strategii zastosowanych

¹⁶ Tamże, s. 63.

¹⁷ Tamże, s. 80.

¹⁸ Tamże, s. 165.

przez rządy. W krajach wysoko rozwiniętych, przewiduje J. Staniszkis, będzie się to łączyło z powrotem do republikańskiej tradycji „społeczeństwa cywilnego” jako płaszczyzny nie tylko autonomicznej samoorganizacji, ale także ośrodka nacisku na jakość „sfery publicznej”. Kluczową sferą aktywności społeczeństwa obywatelskiego stanie się monitorowanie form władzy¹⁹. Monitorowanie to jednak jest utrudnione, bo na obecnym etapie rozwoju rzeczywistości, określonym przez J. Staniszkis „fazą krytyczną”, instytucje, pogrążając się w entropijnym chaosie, zamieniają się funkcjami i realizują państwowe zadania przy pomocy agend. Entropia jest chaosem, ale jak zauważa Staniszkis, osłabiając wewnętrzną spójność instytucji, może ułatwić samoorganizację i wyłonienie się nowego porządku, tym bardziej, że nie istnieją już ośrodki zdolne do zmiany biegu procesów w skali makrosocjalnej²⁰. Reprodukowanie się świata instytucji to, z jednej strony, efekt pozostawania w entropii, a z drugiej – skutek zakładania przez społeczeństwo istnienia centrum, zdolnego do pełnienia roli arbitra, do egzekwowania prawa i utrzymania ram instytucjonalnych. Staniszkis konstatuje, że taka niedualistyczna koncepcja władzy, w której istnieją tylko rządzeni, zakładający istnienie rządzących, może oznaczać jedyną realną prawną władzę we współczesnym świecie. Tę pustkę władzy, kryzys oraz splót skłonności i orientacji intelektualnych, związanych z cyklem wyborczym i zmianą pokoleniową, zdaniem Staniszkis, wykorzystują zdeterminowane grupy interesu, mogące zrealizować swoje projekty²¹. Dlatego też, według badaczki, przy napięciach i nieciągłości procesów społeczno-politycznych, jako immanentnych cechach współczesnej rzeczywistości, niezbędne jest istnienie instytucji obdarzonej autorytetem. I to właśnie założenie, o władzy jako postu-

¹⁹ J. Staniszkis, *Antropologia władzy*, Warszawa 2009, s. 44.

²⁰ Tamże, s. 48.

²¹ Tamże, s. 225-226.

lacie, bez którego system nie mógłby działać, a nie realne możliwości owej domniemanej władzy, decyduje, według J. Staniszkis, o sterowności systemu państwowego, czyli zdolności osiągnięcia założonych celów²².

Przywództwo charyzmatyczne jako odpowiedź na czas kryzysu – wybrane koncepcje

M. Weber, w przeciwieństwie do Bauman, Becka i Staniszkis, uważał sektor publiczny za odznaczający się trwałą strukturą oraz racjonalnym systemem reguł i w wielu miejscach przeciwstawiał go trudnym psychicznym, ekonomicznym, etycznym i politycznym warunkom, które mogą zrodzić charyzmatycznego lidera, skupiającego wokół siebie zwolenników i realizującego swoją misję²³.

Sektor publiczny, jako charakteryzujący się trwałością, nie ma, według Webera, potencjału do wyłonienia charyzmatycznego przywódcy. Rozstrzygającym dla badacza argumentem na rzecz stałości struktury biurokratycznej są potrzeby, które owa struktura zaspokaja. Weber twierdzi, że potrzeby te należą do zbioru deficytów poddających się kalkulacji, niewykraczających poza wymogi codziennego życia i mogących być zaspokojonymi za pomocą rutynowych środków. Zaspokajanie potrzeb wymagających użycia środków nadzwyczajnych ma już charyzmatyczny charakter, co oznacza, że naturalnymi liderami w warunkach uzasadniających użycie takich środków są *osoby wyposażone w swoiste, uważane za nadprzyrodzone (w znaczeniu: nie każdemu dostępne) dary ciała i ducha*²⁴.

²² Tamże, s. 227.

²³ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 817.

²⁴ Tamże, s. 817.

Posługując się pojęciem „charyzma” w sposób neutralny, Weber uważa, że najczęściej jest ona znakiem boskiego stygmatu i jako taka jest ponad sztywną, uregulowaną biurokratyczną procedurą. Jak pisze, *charyzma zna jedynie własne wewnętrzne znamiona i granice*²⁵. Według Webera nie są one racjonalne; charyzma odrzuca racjonalne planowanie, mające na celu osiągnięcie finansowego wymiaru swoich działań, i wszelkie pragmatyczne administrowanie. O ile kieruje się pokojową ideologią, o tyle jest wyposażona w potrzebne jej środki materialne przez hojnych mecenasów,²⁶ a dobrobyt zwolenników lidera jest legitymizacją jego działań²⁷. Dalej, jakkolwiek Weber pisze, iż *prawdziwie charyzmatyczne panowanie nie zna żadnych abstrakcyjnych zasad prawnych i regulaminów, żadnego >>formalnego<< stosowania prawa. (...) z tej racji panowanie to jest rewolucyjne*²⁸, to później zastrzega, iż posłannictwo lidera charyzmatycznego *niekoniecznie i nie zawsze musi mieć rewolucyjny, przekształcający wszystkie hierarchie wartości, obalający obyczaje, prawa i tradycję, charakter, ale w każdym razie w swych najdonioślejszych przejawach odznaczało się tymi znamionami*²⁹.

Ważkim spostrzeżeniem Webera, korespondującym z faktem, iż często w literaturze pojęcie lidera charyzmatycznego jest zastępowane pojęciem lidera transformacyjnego³⁰, o sile wpływu przywódcy na zwolenników, jest przekonanie, iż *charyzma objawia swą rewolucyjną moc w całkowitej >>metanoi<< zasad osób podlegających panowaniu, przez co stanowi w czysto empirycznym i wolnym od wartościowania sensie, swoiście >>twórczą<<, rewolucyjną moc*

²⁵ Tamże, s. 818.

²⁶ Tamże, s. 819.

²⁷ Tamże, s. 820.

²⁸ Tamże, s. 820-821.

²⁹ Tamże, s. 822-823.

³⁰ V. R. Krishnan, *Impact on transformational leadership on followers' influence strategies*, [w:] „The Leadership and Organization Development Journal” 2004, nr 25, s. 58.

dziejów³¹. Istota charyzmy, będącej z natury swojej wrogiem codzienności, zamiera, gdy wygasa emocjonalny związek między liderem a jego zwolennikami³².

Wczesne poweberowskie teorie lidera charyzmatycznego skupiały się na mistycznym i rewolucyjnym kontekście istnienia charyzmy. Dla Willner i Willner takim kontekstem było załamanie się w państwach afrykańskich tradycyjnego kolonialnego systemu³³. Ponieważ ten ostatni zniszczył władzę opartą na porządku tradycyjnym, etnicznym, a ruch niepodległościowy – władzę kolonialną, stworzyło to klimat niepewności i nieprzewidywalności, który zrodził potrzebę pojawienia się charyzmatycznego lidera, zdolnego, według badaczek, do wzbudzenia u zwolenników postawy nakazującej traktować go jako źródło autorytetu. W realiach dezintegracji narodowej, będącej wynikiem ścierania się dwóch tendencji: konsolidacji i centralizacji państwa oraz rozrostu struktur rządowych koniecznych do modernizacji kraju, lider był symbolem jedności i konsensusu. Dla tych, którzy potrzebowali desygnatu władzy, wobec której mogli być lojalni, charyzmatyczny przywódca ucieleśniał mający powstać naród, a dla zdezyorientowanych rozpadem znanych więzi i pojawieniem się rozlicznych grup interesu był zwornikiem łączącym ze starym i sankcjonującym nowe. Willner i Willner odnoszą też do weberowskiego pojęcia rutynizacji charyzmy, którą to strategią w warunkach postkolonialnych – najczęstszą i decydującą o sile charyzmy lidera, aczkolwiek niebędącą jedynym źródłem jego władzy – było kreowanie quasi-mitów, wyodrębnionych z tradycyjnych podań i legend. Bywało, że quasi-mity, przedstawiające lidera jako depozytariusza

³¹ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 822.

³² Tamże, s. 827.

³³ A.R. Willner, D. Willner, *The Rise and Role of Charismatic Leaders*, [w:] „Annals of the American Academy of Political and Social Science” 1965, vol. 358, s. 77-88.

starożytnej mądrości, a zarazem nowego człowieka, prowadzącego społeczeństwo ku przyszłości, stały się częścią mitologii. Innego rodzaju działaniem lidera było definiowanie siebie jako współplemieńca – co prawda będącego *primus inter pares* – dzielącego ze zwolennikami trudy rewolucyjnej odnowy. Tworzył on też wrażenie zagrożenia zewnętrznego, uzasadniającego konieczność posiadania przez przywódcę nadzwyczajnych środków, mających służyć do obrony społeczeństwa. Jak zauważają Willner i Willner, nie wszystkie działania lidera były konstruktywne; czasem zamykał się on w pułapce tworzonej przez siebie legendy i mylił cele ze środkami w zakresie tworzonej przez siebie symboliki. Definiując siebie jako symbol narodzin kraju, odbierał konstruktywną krytykę jako atak. Czasem jego działania były niejednoznaczne dla dalszych obserwatorów, którzy nie mogli rozpoznać, które z poczynań lidera miały na celu ochronę interesów narodu, a które – siebie samego.

D. F. Barnes, badając kontekst religijny, odróżnia pojęcie „charyzmy” od „charyzmatycznego lidera”³⁴. Badacz uważa, że liderzy mogą prezentować cały zakres zachowań charyzmatycznych, ale sama charyzma jest zarezerwowana tylko dla szczególnej, opartej na autorytecie, relacji między liderem i jego zwolennikami. Świadomie lub nieświadomie, wykorzystując szczególnego rodzaju techniki oraz cechy swojej unikalnej osobowości, lider kształtuje w zwolennikach oddanie oparte na lęku, szacunku lub poświęceniu.

D. P. Johnson, badając kontekst wyznaniowy, wyróżnia następujące strategie wzmacniania wpływu przez charyzmatycznego lidera: po pierwsze, usiłuje on członków swojej grupy uzależnić, po drugie, dba, by jego organizacja się rozrosła, po trzecie, deleguje władzę na swoich najbardziej zaufanych zwolenników, po czwarte, stara się, by grupa nawiązała komunikację ze społeczeń-

³⁴ D. F. Barnes, *Charisma and Religious Leadership: An Historical Analysis*, [w:] „Journal for the Scientific Study of Religion” 1978, vol. 17, nr 1, s. 1-18.

stwem poprzez swoich reprezentantów, ale jednocześnie, aby zapobiec potencjalnie szkodliwemu wpływowi wywieranemu przez osoby niezaangażowane na członków grupy, działa w wyizolowanym otoczeniu³⁵. Oczywiście cechy charyzmatyczne są trudne do utrzymania na dłuższą metę, dlatego lider musi znaleźć nowe sposoby na podtrzymanie charyzmy. Robi to poprzez modyfikowanie lub radykalizowanie ideologii, która uzasadnia istnienie grupy, jej cele i strategię. Może też rozwinąć nowe rytuały, które mają w dramatycznej formie wyrazić zaangażowanie członków grupy. Owe rytuały mają być tak zaprojektowane, by niemożliwe było ich wykonanie bez ugruntowania autentycznej postawy.

Bazę dla rozwoju nowoczesnych teorii charyzmatycznego przywództwa i usystematyzowanych badań w tym obszarze stworzył J.V. Downton³⁶. Zapoczątkował on nurt badawczy, koncentrujący modele teoretyczne wokół dwóch perspektyw – instrumentalnej i emocjonalnej. Downton przeciwstawił typ relacji kontraktowej, transakcyjnej, stosunkowi opartemu na charyzmatycznym autorytecie. Według niego, charyzmatyczni liderzy mają wpływ na zwolenników dzięki swoim transcendentnym ideom i autorytetowi, którego działanie ułatwia identyfikacja zwolenników z liderem. Zaangażowanie i zaufanie, jakim zwolennicy obdarzają lidera, są później utrzymane i intensyfikowane przez przywództwo inspiracyjne. Według Downtona, każdy typ relacji charyzmatycznej prowadzi do zależności inspiracyjnej, ale nie każda relacja inspiracyjna może być źródłem charyzmatycznego przywództwa, co czyni przywództwo inspiracyjne niezależnym modelem w ramach przywództwa charyzmatycznego. Rozróżniając te dwa typy relacji, Downton wskazuje, że w przypadku przy-

³⁵ D.P. Johnson, *Dilemmas of Charismatic Leadership: The Case of the People's Temple*, [w:] „Sociological Analysis” 1979, vol.40, nr 4, s. 315-323.

³⁶ J. V. Downton, *Rebel leadership. Commitment and Charisma in the revolutionary process*, New York 1973.

wództwa inspiracyjnego podstawą osobistego wpływu lidera jest manipulowanie mitami i symbolami oraz nadawanie znaczeń działaniom i cierpieniu, a zapewnianie poczucia bezpieczeństwa, nowej tożsamości i wzmocnienie zwolenników – w przypadku przywództwa charyzmatycznego³⁷.

Pierwszym³⁸, który zaprezentował zintegrowany konstrukt teoretyczny przywództwa charyzmatycznego i falsyfikowalne hipotezy, próbujące wyjaśnić zachowanie liderów charyzmatycznych, był R. J. House³⁹. Badacz skupił się na psychologicznym wpływie lidera na zwolenników i na specyficznych środkach wpływu, jakich liderzy używają. W tym zakresie szczególny nacisk położył na umiejętności perswazyjne. Według House'a, podstawą relacji charyzmatycznej jest głęboka emocjonalna interakcja, jaka tworzy się między liderem a jego zwolennikami. Lider kieruje duże oczekiwania pod adresem swoim i swoich zwolenników, ale jednocześnie prezentuje silną wiarę w to, że stojące przed nimi zadanie zostanie zrealizowane. Stosunek zwolenników do przywódcy cechują podziw, wielkie przywiązanie oraz entuzjazm, a przywódca staje się dla zwolenników postacią modelową (*role model*), z którą się identyfikują, są przez nią motywowani i inspirowani. Charyzmatyczni liderzy są uważani za odważnych, gdyż kwestionują *status quo*. Ich charyzma, twierdzi House, to szczególny dar, na który składają się złożone interakcje osobowościowych charakterystyk lidera i zwolenników, zachowania lidera i określone czynniki sytuacyjne.

³⁷ Tamże, s. 284-285.

³⁸ Mimo iż House pierwszy zaproponował kompleksową i mierzalną teorię przywództwa, nie odniosła ona wielkiego sukcesu w świecie nauki. Jak sam przyznał w rozmowie z J. Antonakisem, fakt ten był spowodowany opublikowaniem teorii jako rozdziału książki, a nie artykułu naukowego. J. Antonakis, *Transformational and charismatic Leadership. The Nature of Leadership*, London-New Delhi-Singapore-Washington DC 2011, s. 262.

³⁹ R. J. House, *A 1976 Theory of Charismatic Leadership Effectiveness* [w:] J. G. Hunt (red.), *Leadership: The Cutting Edge*, Carbondale, Southern Illinois 1976, s. 189-207.

Burns, którego praca *Leadership*, jest uważana w świecie nauki za jedną z głównych pozycji dotyczących przywództwa, zwrócił szczególną uwagę na transformujący wpływ, jaki lider wywiera na zwolenników⁴⁰. Badacz definiuje przywództwo jako kształtowanie u zwolenników działania mającego osiągnąć określone cele, reprezentujące wartości, motywacje, potrzeby, aspiracje i oczekiwania zarówno przywódcy, jak i zwolenników⁴¹. Wprawdzie lider jest związany ze zwolennikami wspólnotą celów, jednak działa on jako niezależna siła, kierująca działaniami zwolenników, by zrealizować zadanie. Relacja lider – zwolennicy została przez Burnsa określona dwojako. Po pierwsze, jako relacja transakcyjna, opierająca się na wymianie cennych politycznych, ekonomicznych bądź emocjonalnych dóbr, a po drugie, jako transformująca, poruszająca w liderze i zwolennikach głębsze warstwy motywacyjne, moralność i etyczne aspiracje. Przywództwo transformujące, skoncentrowane na transcendentnych i odległych celach, wzbudza w zwolennikach świadomość moralnych implikacji zachowań i przekonuje ich, by przetransformować ich interes własny w szersze dobro.

B. M. Bass, rozszerzając nieco teorię Burnsa i zmieniając pojęcie przywództwa transformującego na transformacyjne, zauważył, że liderzy indukują zmianę poprzez transformowanie przekonań i motywacji zwolenników z niższego na wyższy poziom⁴². Stwierdził, że aby być efektywnym przywódcą, lider musi prezentować zarówno zachowania transakcyjne, jak i transformacyjne. Transakcyjna metoda wpływu jest skuteczna, ale ma swoje ograniczenia i potrzebne jest przywództwo typu transformacyjnego, aby poprowadzić zwolenników w kierunku osiągnięcia wyższych celów. Transformacyjna metoda nato-

⁴⁰ J. M. Burns, *Leadership*, New York 1978.

⁴¹ Tamże, s. 19.

⁴² B. M. Bass, *Leadership and performance beyond expectations*, New York 1985.

miast, musi być wsparta umiejętnościami transakcyjnymi, aby cele wyższego rzędu zostały osiągnięte.

B. M. Bass i B. J. Avolio opracowali teorię przywództwa pełnego zasięgu (*Full Range Leadership Theory – FRLT*), której dziewięć czynników odzwierciedla trzy klasy zachowań specyficznych dla danego typu przywództwa: transformacyjnego, transakcyjnego i *laissez-faire*⁴³.

Zachowania typowe dla relacji transformacyjnej to: 1) idealizowany wpływ (atrybuty), czyli charyzma atrybucyjna, wynikająca ze sposobu, w jaki zwolennicy postrzegają władzę, pewność siebie i transcendentne ideały lidera; 2) idealizowany wpływ (zachowania), czyli charyzma behawioralna, odnosząca się do specyficznych zachowań lidera, które odzwierciedlają przekonania i wartości lidera, jego poczucie misji i sensu oraz wymiar moralny; 3) inspiracyjna motywacja, odnosząca się do lidera, który inspiruje i motywuje do osiągnięcia celów, jakie wcześniej wydawały się nie do osiągnięcia – tu strategia lidera polega np. na kreowaniu samospełniającego się proroctwa; 4) intelektualna stymulacja, odnosząca się do sposobu, w jaki lider, kwestionujący *status quo*, powoduje, by zwolennicy stawiali sobie pytania na temat posiadanych założeń oraz tworzyli nowe rozwiązania skomplikowanych problemów; 5) zindywidualizowane podejście, którego celem jest rozwijanie i wzmacnianie zwolenników, a drogą tego osiągnięcia – coaching, doradzanie, częsty kontakt, itp.

Zachowania w obszarze przywództwa transakcyjnego to: 1) warunkowe nagrody, oparte na ekonomicznej i emocjonalnej wymianie, jasno określonych wymaganiach i nagradzaniu oczekiwanych wyników – ten typ zachowania również motywuje pracowników, ale w mniejszym stopniu niż przywództwo transformacyjne; 2) zarządzanie poprzez wyjątki – aktywne, jako transakcja

⁴³ B. J. Avolio, F. J. Yammarino (red.), *Transformational and Charismatic Leadership: The Road Ahead*, Wagon Lane 2013, s. 9-11.

negatywna – tu lider monitoruje odstępstwa od norm i wymusza poprawne działania, interweniuje jeszcze przed wystąpieniem błędów; 3) zarządzanie poprzez wyjątki – pasywne, podobne do zarządzania aktywnego, tyle że tu lider interweniuje tylko w przypadku wystąpienia błędów.

Uzupełnieniem powyższych typów zachowań jest przywództwo *laissez-faire*, oznaczające brak przywództwa (*non-leadership*). Ci liderzy unikają podejmowania decyzji i zrzekają się władzy. Po pasywnym zarządzaniu poprzez wyjątki, ta forma przywództwa jest najbardziej bierna.

Jako narzędzie implementacji powyższych założeń teoretycznych, badacze opracowali wieloczynnikowy kwestionariusz przywództwa (*Multifactor Leadership Questionnaire*), który jakkolwiek jest jednym z najczęściej wykorzystywanych narzędzi badawczych w obszarze przywództwa charyzmatycznego, to jest też przedmiotem krytyki⁴⁴.

Na zakończenie przeglądu wybranych teorii w sferze przywództwa charyzmatycznego warto przytoczyć perspektywę M. Poppera⁴⁵, wskazującego źródło specyficznych cech lidera i poziomu jego motywacji we wczesnym dzieciństwie. Nie jest to spojrzenie psychodynamiczne, upatrujące dorosłych zachowań w nieświadomych strukturach osobowości, ale ujęcie poznawczo-behawioralne, każące szukać wzorów strategii działania w uwewnętrznionych w toku socjalizacji pierwotnej modelach. Liderem charyzmatycznym najprawdopodobniej będzie ktoś, kto we wczesnych latach zaznał poczucia bezpieczeństwa, co ma odzwierciedlenie w pozytywnym postrzeganiu siebie i innych, a transakcyjnym, traktującym innych instrumentalnie, ktoś, kto nie ma pozytywnych wzorców i nie wchodzi w intymne relacje.

⁴⁴ Por. przyp. 48.

⁴⁵ M. Popper, *The development of Charismatic Leaders*, [w:] „Political Psychology” 2000, vol. 21, nr 4, s. 729-744.

Przywództwo charyzmatyczne w sektorze publicznym

M. Van Wart określa liderów sektora publicznego jako zajmujących stanowiska administracyjne w służbie cywilnej, z wyłączeniem przywództwa politycznego czy kształtującego politykę⁴⁶, i taka definicja będzie przyjęta dla rozważań nad przywództwem publicznym w niniejszym artykule.

W literaturze, której przedmiotem jest zjawisko przywódcy charyzmatycznego działającego w sektorze publicznym, obecne są dwa stanowiska. Przedstawiciele jednego twierdzą, że z racji specyfiki sfery publicznej niemożliwe jest przeniesienie do niej większości cech tradycyjnie uznanych za atrybuty charyzmatyczne. Zwolennicy drugiego stanowiska, w tym M. Javidam i D. A. Waldman, uważają, że nauka powinna mieć walor preskryptywny i normatywny, a sięgnięcie do Weberowskiego ideału przywódcy charyzmatycznego pomaga sformułować projekty usprawnienia sektora publicznego⁴⁷.

Wśród cech lidera, mogących mieć znaczenie dla sprawnego funkcjonowania sfery publicznej w razie wystąpienia w niej kryzysów, badacze wymieniają gotowość do podjęcia organizacyjnego i osobistego ryzyka, jako naturalny efekt chęci zmiany *status quo*. Postawę taką określają jako tendencję do angażowania się w działania mające w sobie niebezpieczny lub szkodliwy potencjał (*risk-taking behaviour*). Aby zbadać relację lider – zwolennicy, zawierającą aspekt kontekstualnego ryzyka, Javidam i Waldman opracowali własny kwestionariusz badawczy⁴⁸. Analiza, przeprowadzona na próbie 250 pracowników

⁴⁶ M. Van Wart, *Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders*, [w:] „Public Administration Review” 2013, vol.73, nr 4, s. 553.

⁴⁷ M. Javidan, D.A. Waldman, *Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences*, [w:] „Public Administration Review” 2003, vol. 63, nr 2, s. 229-242.

⁴⁸ Najczęściej wykorzystywany do badania przywództwa charyzmatycznego *Multifactor Leadership Questionnaire*, skonstruowany jako narzędzie implementacji *Full-Range Leadership*

średniego i wyższego szczebla sektora publicznego, została zaprojektowana, aby zbadać percepcję przywódczych cech i atrybutów lidera uznanego za charyzmatycznego. Badania częściowo zweryfikowały hipotezę, że liderzy charyzmatyczni będą otaczali się współpracownikami o zwiększonym poczuciu własnej wartości. Okazało się, że poczucie własnej wartości jest znacząco skorelowane jedynie z dwiema zmiennymi charakteryzującymi wyobrażonego lidera: skłonnością do podejmowania wyzwań i ryzyka. Zweryfikowano negatywnie hipotezę, że przywództwo charyzmatyczne w sektorze publicznym będzie kojarzone z ponadprzeciętnymi działaniami. Potwierdzono hipotezę, że charyzmatyczne przywództwo w sektorze publicznym będzie się charakteryzowało umiejętnością artykułowania wizji, optymizmem i entuzjazmem, wzmacnianiem pozytywnym zwolenników i podejmowaniem zachowań ryzykownych. Tacy liderzy będą posiadali zespół cech osobistych, wśród których są: pewność siebie, elokwencja w komunikowaniu się, wysoki poziom energii i wytrzymałości oraz chęć zmiany. Badacze konkludują, że aby zbadać zjawisko przywództwa charyzmatycznego w sektorze publicznym, tradycyjnie uznanym za względnie stabilny obszar, konieczne najpierw jest zdiagnozowanie, jak i czy niepewność i zagrożenia są postrzegane przez pracowników tego sektora.

De Hoogh, Den Hartog, Koopman oraz Crant i Bateman próbowali odpowiedzieć na pytanie, jaki jest związek cech osobowości, znanych w literaturze jako Wielka Piątka (ugodowość, sumienność, neurotyczność, ekstrawersja, otwartość na doświadczenie), z przywództwem transakcyjnym i charyzmatycznym. Okazało się, że Wielka Piątka odgrywa większą rolę w kontekście sprzyja-

Theory, opracowanej przez Bassa i Avolio, nie sprostął pytaniom badawczym, zawierającym takie zmienne jak wizja czy zachowania ryzykowne. Zob. M. Javidan, D.A. Waldman, *Exploring Charismatic Leadership in the Public Sector: Measurement and Consequences* [w:] „Public Administration Review” 2003, vol. 63, nr 2, s. 235.

jącym pojawieniu się charyzmatycznego przywództwa w warunkach niepewności i zagrożenia. Gdy sytuacja stabilizuje się, cechy osobowości lidera nie mają takiego znaczenia⁴⁹. Kolejne badania jednoznacznie pokazały pozytywną korelację między osobowością proaktywną a liderem odbieranym jako charyzmatyczny⁵⁰.

Według M. Van Warta, próbującego podsumować teorie i badania nad przywództwem i zaadaptować je do organizacyjnego poziomu sektora publicznego, nie każdy może być przywódcą charyzmatycznym, ale każdy może być przywódcą transformacyjnym, zarządzającym zmianą organizacyjną⁵¹. Transformacyjni liderzy instytucjonalizują zmiany w ramach odpowiednich struktur, procedur i etosu. Aby skutecznie zarządzać zmianą, liderzy muszą wykazywać następujące cechy: energię, determinację, wizję, zdolność do stawiania sobie wyzwań, umiejętność zachęcania podwładnych i wolę podejmowania ryzyka dostosowanego do rozmiarów transformacji. Efektywni liderzy nie tylko dbają o realizację zadań i w dostatecznym stopniu wyposażają podwładnych w kompetencje pozwalające im wykonywać owe zadania, ale także wprowadzają niezbędne zmiany na poziomie organizacji, pozwalające lepiej przygotować ją do funkcjonowania w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Charyzma lidera, jakkolwiek niewątpliwie pomaga w relacjach z podwładnymi, nie jest tu warunkiem koniecznym. Podstawowym wyzwaniem lidera transformacyjnego jest jasność komunikowania celów – co wymaga od niego umiejętności nie tylko mówienia, ale także słuchania – oraz minimalizowanie przymusu i ograni-

⁴⁹ A. H. B. De Hoogh, D. N. Den Hartog, P. L. Koopman, *Linking the Big Five-Factors of Personality to Charismatic and Transactional Leadership; Perceived Dynamic Work Environment as a Moderator*, [w:] „Journal of Organizational Behavior” 2005, vol. 26, nr 7, s. 839-865.

⁵⁰ J. M. Crant, T. S. Bateman, *Charismatic leadership viewed from above: the impact of proactive personality*, [w:] „Journal of Organizational Behavior” 2000, vol. 21, nr 1, s. 63-75.

⁵¹ M. Van Wart, *Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders*, [w:] „Public Administration Review” 2013, vol. 73, nr 4, s. 553-562.

czeń płynących ze sfery polityki. Lider nie musi wiedzieć dokładnie, jaka konkretna zmiana musi być dokonana, a tylko że jest konieczna i że może być osiągnięta różnymi sposobami. Za największe wyzwanie lidera transformacyjnego Van Wart uważa penetrację sektora publicznego przez biznes oraz zwiększoną społeczną świadomość problemów występujących w tym sektorze, jak skandale czy różnego rodzaju personalne konflikty, idące w parze ze skłonnością do stosowania przez media surowej oceny błędów związanych z implementacją prawa lub etycznymi nadużyciami.

Kolejną przywołaną przez Van Warta teorią, mającą odniesienie do sektora publicznego, zawierającą aspekt wpływu wywieranego przez lidera na zwolenników i transformowania ich motywacji, jest teoria oparta na etyce. Koncentruje się ona na trzech filarach: intencjach jednostek, wyborze odpowiednich środków osiągnięcia etycznych celów i samych celach. Aby być efektywnym przywódcą, lider powinien odznaczać się silnym charakterem, poczuciem obowiązku i kierować najwyższym dobrem społecznym. Musi demonstrować spójność działania oraz werbalnych i niewerbalnych komunikatów, być świadomym wartości, którymi się kieruje i umieć je egzemplifikować. A naczelnymi wartościami sektora publicznego winny być: oddanie służbie społeczeństwu, zaangażowanie na rzecz dobra publicznego i przestrzeganie prawa wspólnoty, dla której się pracuje. Imperatyw spójności działania pociąga za sobą przejrzystość i troskę o efektywność wykonywanej pracy. Podstawowe cechy, jakie wyłaniają się powyższej charakterystyki etycznego lidera, to samostrowność w obszarze inteligencji emocjonalnej, nieustanne doskonalenie się oraz zgodność między „ja” wyobrażonym a „ja” rzeczywistym. Lider powinien też umieć poruszać we współpracownikach i podwładnych podobne płaszczyzny i rozwijać w nich pozytywny psychologiczny kapitał. Według Van Warta,

praktyka pokazuje, że dużo łatwiej mówi się o silnym etycznym przywództwie niż je implementuje. Liderzy muszą mierzyć się z bardzo wysokimi standardami i oczekiwaniami, a narzucany im czasem świat wartości jest wewnątrz sprzeczny, na co spójność działania nie wydaje się dostateczną odpowiedzią. Innych trudności dostarczają: konflikt między wymogiem transparentności a potrzebą prywatności oraz deficyty osobowościowe. Brak odpowiedniego stopnia autoanalizy lidera skutkuje nadmiernym przywiązaniem do stosowania prawa, niepotrzebnym czasem naciskiem na profesjonalizm i zbytnim przywiązaniem do wizji siebie jako przywódcy transformującego rzeczywistość, co może prowadzić do sztywności postaw, elitaryzmu i narcyzmu.

W sytuacji kryzysowej w sektorze publicznym osoba lidera nabiera szczególnego znaczenia jako czynnik redukujący niebezpieczeństwo i przywracający normalność. Gdy udaje mu się sytuację ustabilizować, zasługuje on na miano „prawdziwego przywódcy”⁵². Te same cechy, które sprawiają, że kryzysy trudno jest kontrolować – a wśród których badacze najczęściej wymieniają niebezpieczeństwo, nagłość i niepewność, których rezultatem jest stres towarzyszący podejmowaniu decyzji⁵³ – czynią z nich sytuacje o dużym potencjale. Percepcja zagrożenia i działania z niej wynikające mają charakter subiektywny, co oznacza, iż różni uczestnicy tego samego kryzysu mogą odbierać go albo jako niebezpieczeństwo i zagrożenie ich dotychczasowych pozycji – kryzys groźby, albo jako szansę i możliwość wprowadzenia reform – kryzys dogodnych okazji⁵⁴.

⁵² A. Boin, P. 't Hart, *Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?*, [w:] „Public Administration Review” 2003, vol. 63, nr 5, s. 554.

⁵³ P. Chmielewski, *Semantyka kryzysu*, [w:] „Problemy Zarządzania” 2003, nr 2, s. 14.

⁵⁴ Tamże, s. 20.

A. Boin i P.'t Hart twierdzą, że przywódcy zarządzający kryzysem i autorzy reform na poziomie formalnym powinni charakteryzować się innymi cechami osobowości⁵⁵. Liderzy, podczas dynamicznie zmieniających się warunków, albo chronią trwanie instytucji zagrożonych przez kryzys, albo wykorzystują go do istotnych instytucjonalnych zmian, których wprowadzenie kryzys uzasadnia. W przypadku wprowadzania zmian należy przedstawić kryzys jako rezultat błędów systemowych, a w przypadku zarządzania kryzysem – zminimalizować szkodę i przywrócić struktury, co wymaga oparcia się o stary porządek, czyli jego legitymizowanie. Reformatorzy przekonują swoje środowisko polityczne, że posiadany przez nich plan jest jedyną opcją mającą uczynić przyszłość stabilną, a liderzy zarządzający kryzysem odwołują się do rozwiązań sprzed kryzysu. Reformatorzy przygotowują sobie wsparcie środowiska politycznego dla swojego planu, podczas gdy liderzy w kryzysie omijają sztywne procedury decyzyjne, aby przyspieszyć mechanizmy podejmowania decyzji⁵⁶.

Możliwe jest jednak – twierdzą badacze, mimo swojego wstępnego założenia o różnych cechach osobowości potrzebnych do zarządzania zmianą i kryzysem – aby lider wyszedł z kryzysu jako reformator. Musi on opracować strategię zarządzania kryzysowego, która pozwoli przygotować grunt pod wprowadzenie niezbędnych reform – instytucjonalnych, politycznych i personalnych. Musi nowe rozwiązania wprowadzać z uwzględnieniem głosu opozycji i pamiętać o tym, że wprowadzanie kryzysowego pakietu reform stanowi olbrzymie wyzwanie w dziedzinie implementacji, co nie zawsze kończy się sukcesem⁵⁷.

⁵⁵A. Boin, P.'t Hart, *Public Leadership in Times of Crisis: Mission Impossible?*, [w:] „Public Administration Review” 2003, Vol. 63, nr 5, s. 546-548.

⁵⁶ Tamże, s. 549-550.

⁵⁷ Tamże, s. 551.

J. M. Howell i B. Shamir uważają, że powyższe teorie kładą zbyt mocny nacisk na cechy i zachowania samego lidera⁵⁸. Badacze twierdzą, że rola zwolenników jest nie tylko większa niż podkreśla to większość teorii, ale że to zwolennicy określają relacje z liderem charyzmatycznym. Howell i Shamir opracowali model teoretyczny zakładający istnienie obok „słabych” zwolenników, tradycyjnie uważanych w literaturze za obiekt działań lidera charyzmatycznego, także „silnych”. Rozróżniają przy tym dwa rodzaje relacji: osobistą (*personalized*), definiowaną jako typ relacji, w której aktywowany jest poziom relacyjny zwolenników i która oparta jest na osobistej identyfikacji z liderem oraz społeczną (*socialized*), w której aktywowany jest poziom społeczny zwolenników i identyfikują się oni z grupą lub organizacją. Możliwe jest wystąpienie typu mieszanego, np. w sytuacji braku homogeniczności grupy, do której należą zwolennicy, lub różnego rodzaju związków między różnymi członkami grupy a liderem. Zwolennicy nawiązujący z liderem relację osobistą („słabi”) są zagubieni i niepewni, a przyłączenie się do przywódcy charyzmatycznego pozwala im na uzyskanie większej stabilizacji. Ponieważ brak im dostatecznej pewności siebie, pozwalającej krytycznie odnieść się do prezentowanego przez lidera przekazu, zależą oni całkowicie od przywódcy. W typie relacji społecznej zwolennicy „silni” mają jasno określone wartości, spójne z wartościami lidera, a przyłączenie się do niego pozwala im je odpowiednio wyrażać. Tu zwolennicy wywodzą kierunek działania z treści przekazu lidera.

⁵⁸ J. M. Howell, B. Shamir, *The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences*, [w:] „The Academy of Management Review” 2005, vol. 30, nr 1, s. 96-112.

Polski lider w czasie kryzysu

Uzupełnieniem przeglądu wybranych koncepcji lidera charyzmatycznego w obszarze sektora publicznego będzie przywołanie badań, jakie przeprowadzono w dziedzinie HR w polskich korporacjach w dobie kryzysu gospodarczego w latach 2008-2010⁵⁹. Należy traktować je z dużą dozą ostrożności, bo obydwie sektory, rynkowy i publiczny, rządzą się innymi prawami, można jednak na ich podstawie spróbować wskazać deficyty w obszarze przywództwa w polskim sektorze publicznym w razie wystąpienia w nim poważniejszego kryzysu.

Badania pokazują, iż cechy przypisywane wyróżniającym się managerom, jak umiejętności w obszarze interpersonalnym, rozmiągają się z praktyką i mają charakter postulatyczny. Managerowie mają tendencję do ignorowania oznak zmian płynących od samych pracowników. Brak jest autonomii pracowniczej, polegającej na zwiększonym uczestnictwie w procesach decyzyjnych⁶⁰ czy konsultacjach w zakresie strategii, wizji organizacji oraz bliższego kontaktu i doświadczania opieki o charakterze mentoringu ze strony osób wysoko postawionych w organizacji. Notuje się też braki w zakresie komunikacji wewnętrznej, co spowodowane jest nie tyle niewiedzą kierownictwa firmy na temat odpowiednich działań, ile ich nierealizowaniem. Za najbardziej deficy-

⁵⁹ J. Tabor, Kształcenie pracowników w kryzysie-czy tracą najlepsi?, <http://www.ementor.edu.pl/artukul/index/numer/33/id/718>, 14.06.2014; *Raport: Polski Menedżer 2010 – kwalifikacje, sukces, zarobki*, http://www.hrnews.pl/reports/Raport_Talent_Club_Polski_Mened%5C%BCer_2010.pdf, 14.06.2014, *Raport: Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2010*, http://www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza_wiedzy/GFMP_BW_R_Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2010.pdf, 14.06.2014, *Raport: Czas próby – HR po kryzysie*, <http://www.treco.pl/wiedza/artykuly-szczegoly/id/756>, 14.06.2014.

⁶⁰ Podobne wnioski poczynili autorzy badań Globe. Wskazali oni na czeskich i polskich managerów, jako prezentujących najbardziej autokratyczny model zarządzania. P. W. Dorfman, R. J. House, *Cultural influences on organizational leadership*. [w:] R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman, V. Gupta, *Culture, Leadership, and Organizations. The Globe Study of 62 Societies*, London – New Delhi 2004, s. 61.

towy uznaje się obszar kompetencji menedżerskich w sferze silnego charyzmatycznego przywództwa, umiejętności zarządzania zmianą, elastyczności i koncentracji na długofalowej perspektywie. Managerowie, jak pokazują raporty, uczą się na swoich błędach, z reguły jednak zbyt wolno w stosunku do tempa rozwoju sytuacji kryzysowej.

Aby poczynić wnioski w podobnych obszarach w odniesieniu do polskiego sektora publicznego, należy go dogłębnie przeanalizować, najlepiej poprzez badania integrujące metodę ilościową, jakościową i eksperymenty terenowe. Pozwolą one odpowiedzieć na pytania: jak przywództwo charyzmatyczne się rodzi, jak dokładnie wyglądają interakcje między liderem a jego zwolennikami, jak te interakcje się zmieniają i pod wpływem jakich czynników kontekstualnych⁶¹. I czy polski sektor publiczny jest miejscem działania weberowskiego charyzmatycznego lidera, czy jest to tylko konstrukt badawczy.

Wyniki owych badań będą miały walor nie tylko poznawczy, ale też praktyczny, gdyż pozwolą na stworzenie, innych niż merytoryczne, narzędzi selekcji kandydatów aspirujących do wyższych stanowisk sektora publicznego w Polsce.

Przydatność weberowskiego modelu lidera charyzmatycznego do analizy sektora publicznego

Powrotem do teoretycznego poziomu rozważań nad charyzmatycznym przywództwem będzie jednocześnie powrót do jego początków, obecnych w *Gospodarce i społeczeństwie* Webera. Aby właściwie odczytać weberowską per-

⁶¹ Powyższe pytania pozostają bez odpowiedzi także w światowej literaturze tematu. B. J. Avolio, F. J. Yammarino, *Introduction to 10th Anniversary Edition* [w:] B. J. Avolio, F. J. Yammarino (red.), *Transformational and Charismatic Leadership. The Road Ahead*, Wagon Lane 2013, s. 22-23.

spektywę lidera charyzmatycznego, należy odnieść się do kontekstu powstawania *Gospodarki i społeczeństwa*, którym są poglądy Webera i prace socjologiczne współczesne badaczowi. Ideałem Webera – polityka, a nie da się oddzielić jego tożsamości politycznej od socjologicznej, był system polityczny oparty na monarchii parlamentarnej i silnym parlamencie⁶². Czynnikiem ludzkim, zapewniającym stabilność instytucjonalnych rozwiązań był model racjonalnie działającego przedstawiciela klasy panującej lub aspirującej do panującej i jego polityczne kwalifikacje. Za kryterium efektywnej polityki społecznej Weber uważał nie to, czy przyniesie ona społeczne szczęście, lecz jakość wychowanych przez nią ludzi⁶³, a jednym z narzędzi owego wychowania miało być zaaplikowanie narodowi niemieckiemu szkoły surowego ascetyzmu⁶⁴. Dlatego też, mimo iż Weber zastrzega, że posługuje się pojęciem „charyzmy” w neutralny sposób, jego przeciwstawienie biurokratycznego racjonalnego panowania panowaniu charyzmatycznemu, jako niepowседневniemu⁶⁵, pozostawia inne wrażenie. Ponieważ w swojej praktyce badawczej Weber posługiwał się typami idealnymi, oczywistym jest, że cech panowania charyzmatycznego nie będzie szukał w racjonalnym codziennym gospodarowaniu i biurokratycznym typie zarządzania, uznanym przez niego *implicite* za bardziej nowoczesną formę rządów. Pojęcie „charyzmy” Weber wywiódł z prac R. Sohma, niemieckiego prawnika, historyka Kościoła i teologa, którego zdaniem charyzmatyczna organizacja

⁶² D. Lachowska, *Wstęp do wydania polskiego*, [w:] M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 18.

⁶³ Tamże, s. 16.

⁶⁴ Tamże, s. 16.

⁶⁵ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 183.

cechowała wczesne chrześcijaństwo i Kościół starokatolicki⁶⁶ i gdzie nie było mowy o ustrukturalizowanym, racjonalnym administrowaniu.

Twórcy współczesnych koncepcji, objaśniających rzeczywistość społeczno-polityczną, omówionych w poprzedniej części artykułu, zauważają, że transformacji podlegają nie tylko reguły sprawowania polityki i gospodarowania, ale też struktura społeczna, ewoluująca w kierunku anomizacji i m.in. nadająca biurokratycznemu zarządzaniu nowy wymiar. Mimo iż Weber posiadał mechanicystyczny obraz państwa i biurokracji⁶⁷ i uważał, że prawdziwy urzędnik powinien sprawować swój urząd „bez gniewu i upodobania”⁶⁸, a więc w sposób niedopuszczający do głosu emocji, zarówno powyższe koncepcje, jak i cytowane wcześniej badania, odnoszące się do cech i atrybutów przywódczych, każą jednak wziąć pod uwagę czynnik ludzki i szukać charyzmy tam, gdzie jej Weber nie widział – w sektorze publicznym.

O codziennym wymiarze biurokracji decydowały według Webera potrzeby zaspokajane przez nią rutynowymi środkami. Ale jeśli tezy o płynnej rzeczywistości i immanentności kryzysu są słuszne, to współcześnie nie istnieje już codzienna klasa potrzeb w znaczeniu weberowskim. Co prawda potrzeby biologiczne pozostały, ale pojawiły się nowe, głównie skupione wokół poczucia bezpieczeństwa. Weber nie sformułował definicji sytuacji kryzysowej, ale gdyby ją sformułował, jej treścią byłoby zapewne zagrożenie, uzasadniające użycie nadzwyczajnych środków; wskazówką badacza są trudne warunki społeczno-polityczne, ale współcześnie za kryzys uważa się każdą nacechowaną niepew-

⁶⁶D. Lachowska, *Wstęp do wydania polskiego*, [w:] M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 30.

⁶⁷ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 1039.

⁶⁸ Tamże, s. 1037.

nością zmianę starych form adaptacji w nowe⁶⁹. A ponieważ sektor publiczny jest częścią naznaczonej kryzysem rzeczywistości, staje się on tym samym terenem sprzyjającym pojawieniu się charyzmatycznego lidera. Polska sfera publiczna stanowi szczególną scenę, zwiększającą szansę działania atrybutów charyzmatycznych z racji niepewności społecznej, wynikającej między innymi z transformacji politycznej, która jakkolwiek się dokonała, to pozostawiła za sobą skutki w wielu dziedzinach życia, jak choćby zmianę warunków zatrudnienia, której doświadczają osoby przyzwyczajone do starych rozwiązań.

Niepewność, przynależna do sytuacji zmiany, powoduje uaktywnienie się szczególnego stanu emocjonalnego, w którym ograniczone jest funkcjonowanie procesów poznawczych. Pojawia się za to, mówiąc słowami Webera, *rys wysoce emocjonalnego zawierzenia*⁷⁰, nakazujący traktować przywódcę, tu: szefa, z jasno sprecyzowanym kierunkiem działania i wdrażającego niestandardowe rozwiązania, aczkolwiek mieszczące się w granicach obowiązujących przepisów prawnych, jako lidera charyzmatycznego.

Sto lat temu Weber rozumiał charyzmę jako zbiór nie każdemu dostępnych, uważanych za nadprzyrodzone, darów ducha. Dzisiejszy rozwój psychologii humanistycznej, kładącej nacisk na tożsamość jednostki, i równoległy wzrost poziomu popularności ośrodków i technik wywierania wpływu i rozwoju osobistego, spowodował skatalogowanie i naukowe wyjaśnienie zjawisk w interakcjach międzyludzkich, jakie Weber zapewne uznałby za nadprzyrodzone. Co w czasach Webera było działaniem uznanym za hipnotyzujące, dziś może

⁶⁹ C.M. Pearson, J.A. Clair, *Reframing Crisis Management*. [w:] A. Boin (red.) *Crisis Management*, Los Angeles-New Delhi-London-Singapore 2008, s. 7.

⁷⁰ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, Warszawa 2002, s. 827.

być przejawem łatwo dostępnej wiedzy, jaką przyswajają liderzy, by skuteczniej zarządzać.

Według Webera, racjonalne planowanie i gospodarowanie stoi w sprzeczności z niebiurokratyczną logiką działania charyzmy, znającej *jedynie własne wewnętrzne znamiona i granice*⁷¹. Kolejną, często powtarzającą się u współczesnych badaczy tezą na temat zarządzania kryzysowego, jest dualistyczny charakter kryzysu; może on być zagrożeniem dla jego aktorów albo szansą. Skuteczny lider nie tylko sytuację stabilizuje, ale też wykorzystuje możliwości, jakie oferują dynamicznie zmieniające się okoliczności kryzysu. To wymaga od niego przyjęcia postawy zdysocjowanej, ułatwiającej mu dostrzeżenie dróg wyjścia z przełomu i nabywanie o kryzysie wiedzy niedostępnej dla przeciętnej osoby. Charyzmatyczny lider musi posiadać silny autorytet wewnętrzny – znowu cechą charakteryzującą się niepowszechnością, a wynikająca z tego autorytetu i z prawidłowej diagnozy sytuacji skuteczność działania lidera, zwłaszcza w sytuacji paraliżującego kryzysu, jest tak duża, że postronnym wydaje się ona nadprzyrodzona. Lider kieruje się przy tym własną logiką postępowania, wynikającą nie ze sztywnych biurokratycznych reguł, ale ze swojej percepcji sytuacji i dostosowanych do niej rozwiązań. Charyzmatyczny przywódca nie tylko roztacza przed zwolennikami swoją wizję rozwoju sytuacji, ale też zachowuje się i działa tak, jakby ta wizja była prawdziwa. A ponieważ kwestionuje *status quo*, wstępnie podważony przez kryzys, z tego też powodu jego działania mogą się wydawać nieracjonalne z punktu widzenia urzędniczej logiki.

Nie każdemu dostępne cechy lidera powodują, że nie tylko zachowuje on spokój i inaczej postrzega, ale też inaczej działa. Cytowane wcześniej bada-

⁷¹ Tamże, s. 818.

nia wskazywały na pozytywną korelację między zachowaniami proaktywnymi lidera a jego charyzmą. Kryzys natomiast powoduje usztywnienie sądów i reakcji, więc za charyzmatycznego uznany jest ten, kto w sytuacji kryzysowej prezentuje poziom aktywności niedostępny przeciętnemu człowiekowi.

Podobną hipotezę można sformułować w przypadku katalogu wartości prezentowanych przez lidera. Weber nie wylicza ich enumeratywnie i nie klasyfikuje, pisze jedynie, że należą one do sfery ducha. Za wartości przypisane do sektora publicznego uznać należy działanie na rzecz dobra wspólnego, więc lider, który o owych wartościach, pozostających wśród zwolenników jedynie w sferze deklaratywnej, *explicite* mówi i egzemplifikuje działaniem, może być uznany za charyzmatycznego. Wartości skupiające się na dobru wspólnoty wydają się tym bardziej zwracające uwagę i przejmujące, im większy jest stopień anomizacji społecznej. Nie pociąga to za sobą transformowania wartości zwolenników, jako cechy wyróżniającej lidera charyzmatycznego, i nie uzasadnia stosowania przez Burnsa i Bassa zamiennie określeń „charyzmatycznego” i „transformacyjnego”. Zwolennicy lidera charyzmatycznego niekoniecznie muszą kierować się motywacją wyższego rzędu. Ich wartością może być jedynie sumienność czy perfekcja wykonanej pracy i respekt dla autorytetu, a poczucie bezpieczeństwa, jakie daje zwolennikom jasno wytyczony przez lidera kierunek działania, powoduje, iż pracują oni chętnie i z zaangażowaniem. Czyli modelują prezentowany przez lidera poziom aktywności, a nie jego wartości. Te ostatnie, zwłaszcza wywiedzione z definicji swojej tożsamości, obejmującej ludzkie poczucie sensu roli i misji, przez psychologów praktyków oceniane są jako najtrudniejsze do zmiany⁷². Sam Weber zresztą, mówiąc o metanoi, jaką

⁷² R. Dilts, *Od przewodnika do inspiratora*, Warszawa 2006, s. 38.

przechodzą zasady zwolenników, nie wartościuje tego procesu, będącego według badacza jedynie zastępowaniem starej formy przez nową.

Transformacyjny wymiar lidera w ujęciu Burnsa i Bassa zniekształca też cel działania weberowskiego charyzmatycznego lidera. Według Webera przywódca charyzmatyczny nie pojawia się, by transformować i nawracać, ale by osiągnąć cel. I działa w społeczności, do której niesie postanie, tak długo, jak długo jest przez tę społeczność przyjęty, a nie dopóki, dopóty jej członkowie nie wyzbędą się egoistycznych pobudek działania.

Konkludując, ponieważ współczesny sektor publiczny, jako jeden z elementów płynnej rzeczywistości, sam jest narażony na wstrząsy, spełnia weberowskie warunki sprzyjające pojawieniu się charyzmatycznego lidera. I to w tradycyjnym, pierwotnym znaczeniu, jakie nadał mu Weber. Działając w sektorze publicznym, charyzmatyczny lider prezentuje wartości przynależne do tej sfery, głośno o nich mówi, jasno komunikuje kierunek działania, prezentuje postawę proaktywną umożliwiającą stabilizację kryzysowej sytuacji i wykorzystanie możliwości zmiany sytuacji, jakie kryzys oferuje. Jest modelową postacią, skłaniającą podwładnych do przyjęcia podobnej zaangażowanej postawy (aczkolwiek niekoniecznie podobnych wartości), posiada silny autorytet wewnętrzny i wysoki poziom inteligencji emocjonalnej, pozwalającej dobrać techniki wywierania wpływu do potrzeb podwładnych.

Abstrakt

Artykuł prezentuje wybrane koncepcje ponowoczesności, których autorzy twierdzą, że kryzys jest immanentną cechą współczesnych czasów, co stawia przed sektorem publicznym nowe zadania. Następnie przedstawia elementy weberowskiej i neo-weberowskich koncepcji lidera charyzmatycznego. W ostatniej części pokazuje przydatność teorii lidera charyzmatycznego w ujęciu Webera do badań nad sektorem publicznym.

PUBLIC LEADERSHIP IN TIME OF CRISIS – THEORY AND PRACTICE

Abstract

The purpose of this article is to review chosen concepts of postmodernity, alleging that crisis is an immanent feature of present times and the public sector is facing a new dimension of challenges. Further, it presents elements of weberian and neo-weberian theories of charismatic leader and asserts that weberian perspective of charismatic leader can be valid in public sector research.