

ARTYKUŁY

Jerzy Szczupaczyński

Uniwersytet Warszawski

Wydział Nauk Politycznych i Studiów Międzynarodowych¹

ORCID: 0000-0002-1139-1137

DYLEMATY I WYZWANIA BADAŃ PRZYWÓDZTWA

Badania przywództwa to interdyscyplinarna, dobrze osadzona w świecie nauki domena analiz, której instytucjonalnym zapleczem są liczne specjalistyczne czasopisma naukowe, jednostki badawcze i profesjonalne organizacje. Na styku psychologii, socjologii, politologii i nauk o zarządzaniu badania nad różnymi formami przywództwa tworzą obszar o bogatych tradycjach. Przyczyna popularności tej problematyki jest oczywista – instytucjonalizacja naukowych zainteresowań przywództwem, obserwowana szczególnie po II wojnie światowej, stanowi konsekwencję znaczenia, jakie przypisuje się skutecznemu przewodzeniu we wszystkich dziedzinach życia społecznego, szczególnie w biznesie i polityce. Znaczącym kontekstem są także czasy globalnych zagrożeń i szybkich zmian. Rosnące poczucie niepewności tworzy zapotrzebowanie na przywódcze idee i zdecydowane działania.

Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na kilka niepokojących tendencji, które dostrzec można w badaniach nad przywództwem. Przedstawione tezy mają charakter krytycznego przyczynku do dominującego nurtu dyskusji na temat teoretycznych podstaw tego obszaru analiz (ze względu na ilość badań i koncepcji systematyczna metaanaliza wymagałoby znacznie poważniejszego przedsięwzięcia badawczego). Pierwszą tendencją jest dominacja normatywnych koncepcji o uniwersalistycznych ambicjach, które przejmowane są bezkrytycznie przez badaczy zajmujących się przywództwem w różniących się od siebie domenach. Pokrewnym zjawiskiem jest kategoriałny woluntaryzm, który powoduje, że w naukowym dyskursie pojawiają się teoretyczne modele, których wielość i czysto normatywny charakter nie sprzyjają integracji badań nad przywództwem. Proponowane są dwie recepty na sygnalizowane dylematy badawcze. Pierwsza to większe związanie badań ze specyfiką poszczególnych domen, które określają instytucjonalne warunki kształtowania się przywódczych relacji. Drugie remedium to zwrócenie większej uwagi na empiryczną walidację wykorzystywanych modeli teoretycznych.

Przykładów domen, które w dyskusjach na temat wzorców przywództwa doświadczyają unifikacyjnej tendencji, dostarcza sfera publiczna. Można tu wskazać

¹ E-mail: jerzy.szczupaczynski@uw.edu.pl

co najmniej cztery domeny, różniące się pod względem instytucjonalnych i organizacyjnych reguł. Pierwsza to sfera instytucji politycznych, w której najważniejszym warunkiem przywódczego wpływu jest uzyskanie demokratycznego mandatu. Dla tej domeny kontekst przywództwa określają zasady rywalizacji o głosy wyborców, prowadzonej w warunkach zmediatyzowanej polityki. Drugą domeną jest przywództwo w administracji publicznej, które w przypadku większości systemów państwowych także uzależnione jest – w większym lub mniejszym stopniu – od demokratycznych reguł dostępu do kluczowych stanowisk. Odrębny kontekst przywództwa wyznaczają organizacje pozarządowe, jak również międzynarodowe organizacje różnego typu². Pomimo wyraźnej odrębności domen, w refleksji nad przywództwem w sferze publicznej zauważyć można zjawisko będące ilustracją uniwersalistycznej tendencji. Jest nim imitacja wzorów wypracowanych przez organizacje gospodarcze.

Za przykład służyć może doktryna *New Public Management*, która postuluje urynkowanie procesów świadczenia usług publicznych, a także wykorzystanie narzędzi menedżerskich opartych m.in. na standardach efektywności kosztowej (Morgan, Shinn 2014: 5). Stoi za tym teza, że efektywność zarządzania sektorem publicznym może być poprawiona dzięki stosowaniu pomiaru osiąganych rezultatów oraz implementacji narzędzi typowo menedżerskich (Pollitt, Bouckaert 2011: 10). Ta wpływowa doktryna wywarła duży wpływ na kierunek reform administracji publicznej, w szczególności krajów anglosaskich. Jednym z istotnych postulatów była także adaptacja wzorów przywództwa sprawdzonych w organizacjach gospodarczych. Na popularności zyskało przekonanie, że różnice pomiędzy przywództwem w sferze publicznej i w biznesie ulegają stopniowemu zatarciu, m.in. ze względu na podobne wyzwania, przed którymi stają obie domeny.

Jako drugą ilustrację uniwersalizacji wzorców przywództwa wskazać można model postulowany w koncepcji *public value*, spopularyzowanej dzięki pracom Marka Moore'a (Moore 1995). Jednym z jej kluczowych postulatów jest definiowanie celów realizowanych w sferze publicznej poprzez interaktywne dopasowanie planów wykorzystania zasobów do potrzeb i oczekiwań obywateli. Zdaniem zwolenników koncepcji *public value*, wymaga to włączenia społecznych konsultacji i uzgodnień na różnych etapach wytwarzania wartości publicznych. Proces zarządzania zakłada ciągle poszerzanie zakresu współpracy i uzgadniania wzajemnych powinności pomiędzy różnymi podmiotami reprezentującymi zbiorowe preferencje i potrzeby. Taka wizja implikuje szczególny wzorzec przywództwa, oparty na umiejętności tworzenia sieci współpracy i konsultacji, zapożyczony ze sfery polityki. Zmienia to radykalnie postweberowską wizję zarządzania instytucjami

² W ramach wymienionych domen można wyróżnić zarówno role kierownicze o charakterze politycznym, jak i administracyjnym, które są w różny sposób powiązane (por. Svara 2007), jednak każda z domen wyznacza charakterystyczny kontekst instytucjonalny, który ma decydujące znaczenie w badaniu dominujących wzorców przywództwa.

publicznymi. Przypomnijmy, w tradycyjnym modelu wewnętrzne funkcje przywódcze mają ograniczone znaczenie, redukowane przez brak autonomii aparatów administracyjnych i zasadę ścisłej regulacji ich funkcjonowania przez procedury. Większość cech, które znaleźć można w modelu biurokracji Webera zawęża możliwość oddziaływania strategii przywódczych – rozumianych jako zindywidualizowane strategie wpływu, oparte na szczególnych atrybutach. Instrumentalno-racjonalny charakter wartości, na którym opiera się klasyczna doktryna administracji w połączeniu z wiarą w scjentystyczny ideał organizowania przesądza o mechanistycznej wizji administracji, w której rolę urzędników publicznych jest wyłącznie administrowanie, rygorystycznie oddzielone od polityki (Peters 1999: 211).

■ DEFINICYJNY BAŁAGAN

Nawet jak na standardy nauk społecznych, pojęcie przywództwa jest wyjątkowo wieloznaczne. Jak pisze o tym Ralph Stogdill, autor cenionego przeglądu badań nad przywództwem, „jest prawie tyle definicji przywództwa, ile osób, które próbują taką definicję zaproponować” (Stogdill 1974: 259)³.

Polisemiczność pojęcia można zilustrować wskazując na trzy odmienne ujęcia, które w literaturze przedmiotu są często przemieszane: atrybucyjne, relacyjne i funkcjonalne (Szczupaczyński 2014). Ujęcie atrybucyjne opiera się na założeniu, że przywództwo to zestaw specyficznych właściwości jednostki, roli organizacyjnej/społecznej lub konfiguracja określonych wzorów zachowań. Za przykład może służyć conceptualizacja pojęcia jako uniwersalnej roli grupowej. W literaturze menedżerskiej ujęcie atrybucyjne występuje szczególnie często – przywództwo rozumiane jako zestaw kompetencji, orientacji lub indywidualnych stylów działania, których wartość weryfikuje przydatność w realizacji biznesowych celów, stanowi przesłankę narzędzi zarządczych, wykorzystywanych w rekrutacji i programach rozwoju kapitału ludzkiego przedsiębiorstw.

W ujęciu relacyjnym przywództwo definiowane jest jako relacja interpersonalna o diadycznym lub grupowym charakterze, której podstawą jest dobrowolne podporządkowanie, oparte na odpowiednio dobranych strategiach, a także grupowej atrybucji przywódczych właściwości. Umacnianie więzi przywódczych ma charakter procesu komunikacyjnego, który uaktywnia szereg psychospołecznych mechanizmów, odnoszących się do wartości, przekonań oraz działań podejmowanych przez strony tej relacji. Przywódczy wpływ nakierowany jest na strukturalizację zachowań, postaw, wartości i internalizację znaczeń. Wymienić można cały wachlarz przesłanek i form tego wpływu: autorytet, osobista charyzma, wymiana

³ J. Rost dokonał analizy 221 definicji przywództwa, zaczerpniętych z literatury naukowej, wykazując treściowe rozmycie pojęcia. Por. J. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, New York 1991, s. 47.

korzyści między podmiotami relacji przywódczej, manipulacja symbolami, imitacja kulturowych prototypów przywódczych itp. Istotne znaczenie ma komponent symboliczny – przywódcy kształtują tożsamość swoich zwolenników, kreując użyteczne mity i symbole. Przywództwo w ujęciu relacyjnym jest wielowymiarowym zjawiskiem, które analizować można pod kątem kulturowych i instytucjonalnych wzorców określających kształt relacji, jak również indywidualnych strategii jednostek występujących w rolach przywódczych (Zuba 2004: 11 i 12).

Trzeci sposób definiowania to ujęcie funkcjonalne, gdzie przywództwo jest funkcją systemu organizacyjnego, realizowaną wobec otoczenia i własnych podsystemów. W takim ujęciu jakość przywództwa traktowana jest jako warunek sprawnego funkcjonowania struktury lub systemu. Za jednego z prekursorów takiego ujęcia można uważać Philipa Selznicka, który pisał o przywództwie „interpersonalnym” i „instytucjonalnym”, jako dwóch osobnych wymiarach zarządzania organizacjami (Selznick 1957). Rolą przywództwa „instytucjonalnego” jest ukształtowanie kulturowej tożsamości organizacji i jej wyróżniającej kompetencji, umożliwiającej prowadzenie wymiany z otoczeniem. Charakter tego typu przywództwa jest typowo zarządczy – chodzi o zdefiniowanie misji i strategicznych celów, a także wbudowanie tych celów i wartości w społeczną strukturę organizacji. Funkcja przywództwa „interpersonalnego” polega natomiast na „ułatwianiu interakcji i komunikacji w zespołach, budowaniu osobistego oddania i łagodzenie obaw” (Selznick 1957: 27). Jest to więc funkcja odnosząca się do relacji międzyludzkich, które od czasów eksperymentów Eltona Mayo traktowane są jako ważny aspekt funkcjonowania każdej organizacji.

Warto zauważyć, że funkcjonalna perspektywa może przyjmować formy uchylające ogólne założenia, które – pomimo bałaganu definicyjnego – tradycyjnie tworzą podstawy rozumienia i badania zjawiska. Na przykład Mary Uhl-Bien, Russ Marion i Bill McKelvey rozwijają koncepcję przywództwa w kontekście paradygmatu systemów złożonych (*Complexity Leadership Theory*) (Uhl-Bien, Marion, McKelvey 2007). Badacze ci utrzymują, że w dobie społeczeństwa opartego na wiedzy podstawowym celem przywództwa jest osiągnięcie przez organizację zdolności uczenia się, innowacyjności i dostosowania do turbulentnego otoczenia. W złożonych systemach kompetencje tego typu mogą być kreowane wyłącznie jako rezultat synergii różnych podsystemów. Przywództwo jest rozumiane jako dynamiczna funkcja, która – w zależności od kontekstu zmiennego środowiska – realizowana jest w różnych segmentach systemu politycznego i administracyjnego. Tak więc, ujęcie funkcjonalne zakłada proces dekoncentracji przywództwa, który ma być odpowiedzią na rosnącą złożoność i niepewność osiągania celów. Przywództwo staje się relacją transferowalną, a jej dominującym komponentem upodmiotowienie zwolenników, polegające na multiplikacji kompetencji i relacji przywódczych. W literaturze przedmiotu pojawiają się modele „przywództwa dzielonego” (*distributed leadership*), które w zależności od domeny przybierają różne postacie i nazwy.

Wieloznaczność pojęcia jest potęgowana przez zmienność kulturowych i organizacyjnych mechanizmów, które stoją za procesami przywódczego wpływu. Dobrą ilustracją są wzory przywództwa w biznesie. Definicje z pierwszej połowy XX wieku mówią o „zdolności realizowania woli przywódcy” lub „zagwarantowaniu posłuszeństwa”; w późniejszych ujęciach pojawiają się takie określenia, jak: przekonywanie, inspirowanie, zindywidualizowane oddziaływanie (Ciulla 2004: 10 i 11). W definicjach z lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku akcentowana jest zmiana organizacyjna jako kontekst działań przywódczych, natomiast w ostatnich dekadach podkreślana jest rola rozwoju osobistego. Proces ten opisać można jako przejście od paradygmatu „technokratycznego” i „terapeutycznego”, do modelu „coachingowego”.

Model „technokratyczny” – zgodny z założeniami behawiorystycznej psychologii – opiera się na założeniu, że przywództwo to manipulacja bodźcami, które są w stanie skutecznie „rozmrozić” i ponownie „zamrozić” zachowania jednostki: nagrodami materialnymi, nadzieją na poprawę osobistej sytuacji lub poczuciem zagrożenia. Model ten dominował w praktyce zarządzania do lat sześćdziesiątych ubiegłego wieku. W modelu „terapeutycznym” akcent przesuwają się w stronę pracownika jako podmiotu, którego dobrostan nabiera znaczenia autonomicznego. Jest to model spopularyzowany wraz z postępującą humanizacją pracy i dominacją doktryny zarządzania waloryzującej potrzeby pracownika. „Coachingowy” paradygmat natomiast, będący rozwinięciem modelu „terapeutycznego”, przesuwają akcent w stronę osobistego rozwoju i uczenia się.

Dynamika znaczeń i wzorów przywództwa w biznesie związana jest – mówiąc najogólniej – z przemianami kulturowymi i społecznymi, jakie dokonały się pod koniec XX wieku. Odcisnęły one piętno na dominujących wizjach przedsiębiorstwa i koncepcjach zarządzania. Zmieniły się rola pracownika, jego prawa i oczekiwania, a wraz z tym kulturowe normy i wartości regulujące podporządkowanie jednostki władzy kierowniczej, a także formy pobudzania wysiłków w celu realizacji organizacyjnych celów. Zmieniły się kulturowe wzory skutecznego przywództwa i normatywne ramy, w jakich relacje przywódcze są kształtowane.

■ KATEGORIALNY WOLUNTARYZM

Za przykład pojęciowego woluntaryzmu, który dokucza badaniom przywództwa, służyć może kariera pojęcia przywództwa transformacyjnego, które do badawczego leksykonu wprowadzone zostało w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku przez Jamesa M. Burnsa, amerykańskiego historyka i politologa (Burns 1978). W przeciwieństwie do przywództwa transakcyjnego, które opiera się na instrumentalnej wymianie pomiędzy przywódcą i jego zwolennikami, rolą przywódcy transformacyjnego jest stymulacja zaangażowania na rzecz realizacji przez obywatelską wspólnotę emancypacyjnych celów. Przywództwo transformacyjne ma charakter procesu przekształcającego moralną kondycję podmiotów tworzących

relację przywódczą. Moralne wartości – powiązane z poczuciem przynależności do wspólnoty – stanowią zarówno przesłankę, jak i konsekwencję tej relacji. Burns pisze: „Celem przywództwa jest zaangażowanie zwolenników (...) w procesie, którego celem jest uczynienie lepszymi obywatelami zarówno przywódców, jak i tych, którzy za nimi podążają” (Burns 1978: 461). Zdaniem autora koncepcji, przywództwo transformacyjne – w przeciwieństwie do przywództwa transakcyjnego – odwołuje się do „wyższych” potrzeb jednostki, takich jak potrzeba moralnej legitymizacji działań i aktywności na rzecz wspólnego dobra.

Założenia modelu Burnsa sytuują kategorię przywództwa transformacyjnego w perspektywie normatywnej teorii polityki – w tradycji zapoczątkowanej przez Arystotelesa, która nakłada na przywódców obowiązek nie tylko zabezpieczenia materialnych interesów wspólnoty, lecz także zapewnienie dobrego życia, opartego na cnotach i wolności (Beyme 2005: 38). Przywołując takie postacie, jak Martin L. King i Mahatma Ghandi, James M. Burns eksponuje wierność obywatelskim ideałom i motyw działania w imię wspólnego dobra. Akcentując rolę lidera transformacyjnego jako katalizatora społecznego postępu, kreśli uniwersalistyczną wizję wartości, które napełniają treścią ten typ przywództwa: „Moralne wartości stanowią fundament przywództwa transformacyjnego, którego celem są głębokie zmiany w społeczeństwie, takie jak poszerzenie zakresu indywidualnej wolności, realizacja sprawiedliwości i równości szans” (Burns 2004: x).

Po prawie pięćdziesięciu latach od ukazania się pracy Burnsa można jednoznacznie stwierdzić, że koncepcja przywództwa transformacyjnego zyskała rangę najbardziej wpływowej idei w badaniach przywództwa. Jednocześnie jej losy stanowią przykład kategorialnej arbitralności, będącej jednym z kłopotliwych problemów tego obszaru analiz. Ilustracją jest recepcja pojęcia przywództwa transformacyjnego w domenie zarządzania organizacjami gospodarczymi.

Po pierwsze, porzucono aksjologiczne przesłanie koncepcji Burnsa, będące efektem emancypacyjnego dyskursu, który dominował w Stanach Zjednoczonych w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych ubiegłego wieku. Nacisk przesunięty został na zdolność wprowadzania zmian organizacyjnych, jako główną definicyjną cechę. Podstawową kompetencją przywódców transformacyjnych staje się umiejętność zarządzania zmianą w warunkach turbulentnego otoczenia, a nie – jak chciał Burns – inspirowanie obywatelskiego aktywizmu.

Po drugie, wysiłek zwolenników koncepcji przywództwa transformacyjnego skierowany został w stronę specyfikacji jej empirycznych treści. Są one w różny sposób konceptualizowane jako zbiór zachowań i psychospołecznych mechanizmów wpływu, w wyniku których następuje identyfikacja z przywódcą, akceptacja jego wizji i zmiana systemu wartości zwolenników. Na przykład, James Kouzes i Barry Posner piszą o pięciu składnikach: kwestionowaniu procesu, budowaniu wspólnej wizji celów, wspieraniu pracowników, modelowaniu zachowań podwładnych oraz emocjonalnej motywacji, polegającej na docenianiu indywidualnych i grupowych

osiągnąć (Kouzes, Posner 1987: 14–22). Z kolei Warren Bennis i Burt Nanus podkreślają znaczenie inspirującej wizji, skutecznego komunikowania tej wizji i związanych z nią wartości, budowania wiarygodności przywódcy i tworzenia warunków efektywnego wykorzystania możliwości i zasobów pracowników (Bennis, Nanus 1985: 24–73). Spośród różnych propozycji największą popularność zyskała koncepcja Bernarda Bassa i Bruce’a Avolio, którzy zdefiniowali cztery wymiary przywództwa transformacyjnego, proponując narzędzie ich pomiaru (Bass 1996, 1998; Avolio 1999). Kwestionariusz MLQ (*Multifactor Leadership Questionnaire*) stał się powszechnie wykorzystywanym narzędziem diagnostycznym w biznesie, jak również w organizacjach publicznych, co wiązało się z dalszym rozmyciem pierwotnych treści pojęcia, wynikającym z ich redukcji do charakterystyki wykorzystanych wskaźników.

Inną twarzą pojęciowego woluntaryzmu, który dostrzegamy w badaniach przywództwa, jest mnożenie ponad miarę konceptualnych bytów. Literatura przedmiotu obfituje w różnorodne modele, których proponenci w niewielkim stopniu dążą do integracji wyników prowadzonych analiz.

Dobrym przykładem są propozycje z kręgu tzw. *New Leadership*, tworzące zróżnicowaną paletę koncepcji przywództwa posttransformacyjnego, wizjonerskiego, autentycznego, partycypacyjnego, postindustrialnego, opiekuńczego itd. (Bryman 1992; Yukl 2006). Wspólną cechą tych kategorii stanowi dążenie do określenia uniwersalnych treści „nowego przywództwa”, odpowiadających warunkom późnej nowoczesności. Istotną przesłanką jest rozczarowanie jakością tradycyjnych strategii przywódczych, dominujących w polityce i biznesie.

Innej ilustracji konceptualnej obfitości dostarczają dyskusje wokół propozycji Burnsa w środowisku badaczy zajmujących się normatywnymi podstawami przywództwa politycznego. Pierwotna koncepcja przywództwa transformacyjnego opiera się na idei moralnego postępu, o której autor *Leadership* tak pisał trzydzieści lat po ukazaniu się swojej pracy:

Jestem jednak przekonany, że ludzie na całym świecie – choć kierowani przez różnych przywódców – stopniowo, po omacku i krętymi drogami kształtowali i porządkowali nadrzędne zasady moralne. Jestem przekonany, że humanistyczne wartości (*Enlightenment values*): wolność, równość i braterstwo (wspólnota) nadal oddziałują na wyobraźnię i kształtują losy wielu ludzi, przynajmniej w zachodnim świecie. Wierzę, że poszanowanie życia, wolność i dążenie do szczęścia określają nie tylko tożsamość Amerykanów, lecz także większość społeczeństw Zachodu (Burns 2004: xi).

Jednak uniwersalistyczny optymizm autora koncepcji spoczywa na wątpliwych podstawach. Polityczna historia świata dowodzi, że cele charyzmatycznych przywódców mogą odwoływać do skrajnie destrukcyjnych wartości i potrzeb. W modelu

Burnsa brak jest gwarancji, że wizję przywódczą będzie można opatrzyć pozytywną kwalifikacją etyczną. Etyczne zakotwiczenie relacji przywódczej – jako przesłanki realizacji emancypacyjnych wartości – tworzy kruchą konstrukcję, która nie dostarcza odpowiedzi, dlaczego niektóre zbiorowości akceptują destrukcyjnych przywódców, i jak rozpoznać tych, których cele nie mieszczą się w etycznie pozytywnej perspektywie. Dodatkowym argumentem są głosy tych komentatorów, którzy wskazują na czynniki erodujące więzi moralne współczesnych wspólnot politycznych.

Aby pokonać ograniczenia propozycji Burnsa, proponowane są jej udoskonalone mutacje. Na przykład autorzy koncepcji przywództwa transpozycyjnego postulują ideę moralnego dyskursu jako przesłankę legitymizacji przywódczego wpływu (Price 2007). Proponowana modyfikacja opiera się na założeniu, że cele i wartości konstytuujące relację przywódczą powinny podlegać debacie, będącej próbą ich uzgodnienia i moralnej weryfikacji. Chodzi więc o badanie przywódczych dążeń i wykorzystywanych instrumentów z punktu widzenia usytuowania w spluralizowanym etycznie świecie.

Moralny dyskurs, który jest podstawą uprawomocnienia strategii przywódcy transpozycyjnego, powinien być skierowany zarówno do wewnątrz wspólnoty politycznej, jak i w relacjach pomiędzy zbiorowościami. W pierwszym przypadku celem jest weryfikacja przywódczej wizji, poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy opiera się ona na właściwym rozpoznaniu wspólnego dobra (Wren 2007). Nakłada to na przywódcę obowiązek dyskursywnego uzgodnienia celów. W kulturowo zróżnicowanej przestrzeni polityki równie ważny jest dyskurs skierowany na zewnątrz, któremu można przypisać dwie funkcje. Pierwsza funkcja to lepsze zrozumienie aksjologicznego otoczenia, co redukuje poznawcze ograniczenia przywódcy, inicjuje procesy uczenia się przywódcy i wspólnoty, której przewodzi. Mówiąc ogólnie, sprzyja rozwojowi obywatelskich kompetencji (Keeley 2004). Druga funkcja to ograniczenie pola konfliktu pomiędzy wartościami i interesami koegzystujących zbiorowości. Przywódca ocenia swoją aksjologiczną perspektywę w kontekście kulturowego zróżnicowania otoczenia, co – zgodnie z założeniami przywództwa transpozycyjnego – powinno sprzyjać harmonijnemu ułożeniu relacji pomiędzy zbiorowościami, a także zwiększać szanse współpracy pomiędzy nimi.

Inna mutacja propozycji Burnsa to koncepcja przywództwa transformatywnego (*transformational leadership* vs. *transforming leadership*). Jak pisze jeden z badaczy, „transformacyjne przywództwo to przywództwo poprzez kształtowanie organizacji i zwolenników, którzy się w niej znajdują, (...) to przywództwo poprzez formatywne oddziaływanie na siebie i innych” (Fairholm 2007: 114). Pojawia się popularna idea przywództwa jako procesu dwustronnego rozwoju osobistego. Bernard Bass i Paul Steidlmeier – którzy swoją wersję koncepcji Burnsa określają mianem „autentycznego przywództwa transformacyjnego” – piszą, że chodzi o „działanie na rzecz prawdziwego upodmiotowienia i samorealizacji” (Bass, Steidlmeier 2004).

Taki typ przywództwa wyklucza jednokierunkową komunikację – zakłada nie tylko współuczestnictwo zwolenników w kształtowaniu celów, lecz także doskonalenie osobistych cnót i kompetencji zarówno zwolenników, jak i przywódcy.

■ NADMIAR IDEALISTYCZNEGO NORMATYWIZMU

Redefinicja pojęć nie jest w nauce ani niczym szczególnie zaskakującym, ani grzesznym. W tym przypadku jednak można ją interpretować jako świadectwo dominacji normatywizmu o ambicjach uniwersalistycznych, nadmiernego oderwania poszukiwań koncepcyjnych od kontekstu przewodzenia, który określony jest przez organizacyjną domenę przywództwa i najważniejsze parametry związanych z nią praktyk. W przytoczonych koncepcjach, odwołujących się do klasycznego modelu przywództwa transformacyjnego, punktem wyjścia nie jest pytanie, jak w konkretnych uwarunkowaniach organizacyjnych i psychospołecznych konstruowane są skuteczne praktyki przywódcze, lecz raczej jak powinny być konstruowane w świecie idealnych założeń proponowanych modeli. Dobrą ilustracją idealistycznego normatywizmu są propozycje Roberta Greenleafa i Ronalda Heifetza, które – obok koncepcji Burnsa – uzupełniają panteon klasycznych modeli (Greenleaf 1977; Heifetz 1994).

Wpływy koncepcji „opiekuńczego przywództwa” (*servant leadership*) Greenleafa odnaleźć można w wielu popularnych koncepcjach zarządzania, takich jak coaching czy kapitał ludzki. Kariera pojęcia *servant leadership* wydaje się być świadectwem wzrastającego zainteresowania etycznymi aspektami przywództwa organizacyjnego. Świadczą o tym liczne wznowienia książki Greenleafa i skala popularyzacji propagowanych w niej idei (Graham 1991).

Punktem wyjścia koncepcji *servant leadership* jest diagnoza kryzysu autorytetu instytucji publicznych, a także regres moralny relacji międzyludzkich, w szczególności tych, które dotyczą władzy i odpowiedzialności za sprawy publiczne. Greenleaf proponuje nowy typ przywództwa, który w jego przekonaniu ma uniwersalne zastosowanie. Podstawową powinnością przywódcy powinno być służenie innym, rozumiane jako troska o szeroko rozumiany dobrostan zwolenników – niesienie pomocy, dbałość o jakość życia i zaspokajanie potrzeb. Kryje się za tym założenie, że w dobie normatywnego kryzysu naszej cywilizacji tylko osoby spełniające kryterium „służby” będą rozpoznawane w przywódczych rolach i będą mogły wypełniać związane z tym społeczne funkcje. Najważniejszą z nich jest wdrożenie niezbędnych zmian, których nie są w stanie wprowadzić istniejące instytucje, funkcjonujące rutynowo i pozbawione wizjonerskiego spojrzenia w przyszłość.

Koncepcja „opiekuńczego przywództwa” łączy wątki, które składają się raczej na kulturowy ideał, a nie model badawczy pozwalający opisywać i wyjaśniać realnie istniejące relacje przywództwa. Greenleaf postuluje współdzielenie przez przywódcę ważnych dla wspólnoty doświadczeń i przekształcanie ich w przyszłościową

wizję, poszukiwanie rozwiązań, które niosą szansę zmniejszenia niesprawiedliwości społecznych; utrzymuje że prawdziwi przywódcy w niewielkim stopniu wykorzystuje formalną władzę, a jednocześnie starają się przekazywać uprawnienia decyzyjne swoim zwolennikom. Przywództwo jest więc relacją transferowalną; rola przywódcy polega na upodmiotowieniu zwolenników w takim stopniu, aby sami mogli spełniać funkcje „opiekuńczego przywództwa” w stosunku do innych członków społeczności. Celem jest więc multiplikacja „opiekuńczego przywództwa”, które rozwija obywatelskie zaangażowanie na rzecz wspólnoty, oparte na szacunku dla innych, zaufaniu i dążeniu do podmiotowości.

Do wpływowych koncepcji etycznego przywództwa zaliczyć należy także koncepcję Ronalda Heifetza (Heifetz 1994). Dla Heifetza właściwą domeną przywództwa są problemy adaptacji i konfliktów, dotyczące ludzkich przekonań i wartości, których rozwiązywanie opiera się na kreatywności i uczeniu się. Rolą przywódcy jest niesienie pomocy w sytuacjach wymagających zmiany przekonań w dynamicznych warunkach kolektywnego działania. Jak pisze Heifetz, „przywództwo nie składa się z odpowiedzi lub założonych celów, lecz z działań, których celem jest klaryfikacja wartości” (Heifetz 1994: 35). Chodzi o pomoc w rozwiązywaniu konfliktów wartości, stymulację motywacji i struktur poznawczych, które umożliwiają tworzenie inspirującego zmiany środowiska, opartego na klimacie zaufania, zrozumieniu i wsparciu.

Podobnie jak Greenleaf, Heifetz pisze o „przywództwie bez formalnego autorytetu”, definiując przywództwo jako zbiór działań, które nie muszą być podejmowane przez osoby sprawujące formalne funkcje kierownicze. Prawdziwi przywódcy „zmuszają nas do uświadomienia sobie naszych wartości, starcia się z trudną rzeczywistością i sięgnięcia po nowe możliwości, bez względu na to, jak bardzo się tego boimy” (Heifetz 1994: 184). A więc powołaniem przywódcy jest uświadomienie ludziom, na czym polegają ich problemy i pomoc w wewnętrznej przemianie, która umożliwi rozwiązanie tych problemów. Praca Heifetza przyczyniła się do popularyzacji figury lidera jako coacha i terapeuty.

■ W POSZUKIWANIU KOMPETENCYJNEGO WZORCA

Konsekwencją dominacji uniwersalistycznej perspektywy jest powrót poszukiwań uniwersalnego katalogu przywódczych kompetencji. W tym kontekście przypomnieć należy pierwszy okres badań przywództwa, kiedy uwagę badaczy przyciągało pytanie o to, jakie cechy i atrybuty decydują o skuteczności. Był to najczęściej podejmowany problem badawczy w pierwszej połowie XX wieku, od kiedy pojawiły się analizy przywództwa w empirycznie zorientowanych naukach społecznych. Prowadzone na szeroką skalę w latach czterdziestych i pięćdziesiątych badania cech przywódczych nie przyniosły oczekiwanych rezultatów, a w drugiej połowie ubiegłego wieku popularne stały się koncepcje sytuacyjnych uwarunkowań

przywództwa, kładące nacisk na współzależność pomiędzy zmiennymi kontekstu przewodzenia a efektywnymi stylami oddziaływania na grupę. Zainteresowanie pytaniem o zestaw cech potrzebnych skutecznym przywódcom zdecydowanie zmniejszyło się.

Sytuacja zmieniła się w ostatnich dekadach pod wpływem normatywnych modeli o uniwersalistycznych ambicjach. Drugą okolicznością było rosnące zapotrzebowanie na analizy posiadające wartość praktyczną – wynikające ze znaczenia efektywnego przywództwa jako dźwigni kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach, nie tylko gospodarczych⁴. Jako trzecią okoliczność wskazać należy problemy, które są wynikiem globalnych zagrożeń. Obserwować można powrót poszukiwań uniwersalnego katalogu kompetencji efektywnego przywódcy, w dużym stopniu inspirowanych przez modele normatywne.

W warunkach wzrastającej złożoności i niepewności otoczenia prawie we wszystkich preskryptywnych profilach przywódcy „nowego typu” wskazywana jest jako szczególnie pożądana umiejętność uczenia się, połączona ze zdolnością inspirowania procesów uczenia się u innych (Blandin 2007). Kompetencja ta jest najpełniej wyrażona w koncepcji „autentycznego przywództwa”, nawiązującej do dorobku pozytywnej psychologii Martina Seligmana (Gardner i in. 2005; Seligman 2002). Uwaga skupiona jest tu na pojęciu autentyczności, rozumianym jako odnalezienie własnych wartości, przekonań i emocji – oraz zgodne z nimi postępowanie. Mamy więc do czynienia z modelem przywództwa opartego na procesie osobistego rozwoju zarówno przywódcy, jak i jego zwolenników, a nie mobilizacji zbiorowego wysiłku na rzecz realizacji jednostronnie określonych celów organizacyjnych (Gardner i in. 2005: 253). Przywództwo traci swój asymetryczny charakter. Stawką jest dojrzałość pracowników, ich większe zaangażowanie, zaufanie i klimat oparty na etycznych wartościach. Centralną tezą koncepcji „autentycznego przywództwa” jest twierdzenie, że „autentyczni” przywódcy dbają o poznanie i rozwój swojego osobistego potencjału – oraz modelują analogiczne procesy i stany u swoich zwolenników.

Inną powszechnie postulowaną kompetencją jest zdolność przekraczania podziałów społecznych w procesie przywódczego wpływu, a także czerpania z różnorodności kulturowej i organizacyjnej środowiska. Joseph Masciulli i Andy Knight określają tę kompetencję mianem inteligencji kontekstualnej, rozumianej jako umiejętności poznawcze, oparte na zdolnościach analitycznych, doświadczeniu, ciągłym uczeniu się, intuicji, a jednocześnie tradycyjnych cnotach przywódczych, takich jak odwaga i determinacja (Masciulli, Knight 2009). Istotą kontekstualnej inteligencji

⁴ W amerykańskich badaniach przeprowadzonym w roku 2015 w grupach specjalistów HR i menedżerów wyższego szczebla „przygotowanie następnej generacji organizacyjnych liderów” znalazło się na szczycie listy „przyszłych wyzwań HR”, które wskazywali badani. Równoległe z roku na rok w dwucyfrowym tempie rosną w korporacjach wydatki na rozwój kompetencji przywódczych (Meinert 2014: 14).

jest zdolność do refleksji i rozwiązywania problemów z wykorzystaniem wiedzy różnego typu i różnych perspektyw kulturowych. Kompetencje tego rodzaju – niezbędne w przypadku organizacji międzynarodowych – są także istotne w strukturach administracji publicznej, jeżeli zaakceptujemy proponowaną przez nowe doktryny zarządzania publicznego rewizję tradycyjnego paradygmatu przywództwa.

Aby uczyć się, jak pomnażać swoją wiedzę i rozumieć różne perspektywy kulturowe, koncepcje, filozofie, literaturę i historię, przywódcy muszą uczyć się wydobywać synergię wiedzy ogólnej i wiedzy technicznej. (...) Analityczna czy też filozoficzna część kontekstualnej inteligencji, w połączeniu z wyobraźnią i dążeniem do przełamania uprzedzeń i myślowych schematów, jest katalizatorem, które przenosi proces przywódczego myślenia na wyższe poziomy wizjonerskiego myślenia i rozwiązywania napotykaných problemów (Masciulli, Knight 2009: 109).

Inteligencja kontekstualna to zasób kompetencyjny potrzebny – zdaniem Masciulli'ego i Knighta – przywódcom działającym w wielokulturowych, szybko zmieniających się kontekstach, w których rozwiązywanie problemów wymaga dialogu i porozumienia.

Modele tego typu nie mogą być jednak traktowane bezkrytycznie. Obok badań, które pokazują specyfikę wzorów przywództwa w różnych domenach, wyzwaniem dla uniwersalistycznych propozycji są analizy dokumentujące kulturowe zróżnicowanie prototypów przywództwa. Przywołajmy tylko wyniki projektu GLOBE, najbardziej znaczącego przedsięwzięcia w tym zakresie (House i in. 2004). W przeprowadzonych na przełomie wieków badaniach porównawczych – obejmujących 62 najważniejsze obszary kulturowe świata – wykazano daleko idące zróżnicowanie prototypów przywódczych, czyli zdeterminowanych kulturowo wyobrażeń na temat niezbędnych cech przywódczych. Autorzy badań wykazali, że atrybuty i zachowania przywódcze są odmiennie postrzegane w społeczeństwach o odmiennych kulturach i tradycjach. Wyniki w pełni potwierdzają znaczenie kulturowego zróżnicowania wzorców kompetencji i efektywnych stylów oddziaływania na zwolenników.

■ ZAKOŃCZENIE

W artykule wskazane zostały wybrane problemy koncepcyjne, które dostrzec można w badaniach przywództwa. Prezentowane uwagi nie tworzą kompletnego obrazu teoretycznych dylematów, sygnalizują jedynie wybrane zagadnienia. Wskazane tendencje są ze sobą powiązane, stanowią poznawczą reakcję na problemy i zagrożenia współczesnego świata. Nawarstwiają się tendencje kryzysowe o globalnym zasięgu rodzą poczucie niepewności i inspirują poszukiwania skutecznych lekarstw o uniwersalnym zastosowaniu. Nakładają się na to przeobrażenia światowej gospodarki oraz ładu aksjologiczno-normatywnego. Potrzebne są nowe idee i lepiej

funkcjonujące instytucje. W obu przypadkach kluczem do oczekiwanych reform są skuteczni przywódcy (Yukl 2006: 2).

W czasach globalnych zmian, które przeobrażają wszystkie obszary życia społecznego, skuteczne przywództwo staje się coraz bardziej towarem deficytowym. Powszechnie słychać narzekania na jakość elit – jest to refleks nowej sytuacji, w jakiej znaleźli się przywódcy państw, ruchów politycznych i organizacji międzynarodowych. Andrzej K. Koźmiński pisze o kryzysie przywództwa, wywołanym przez sprzeczne cele, generowane w coraz bardziej zróżnicowanym i burzliwym środowisku (Koźmiński 2004: 26–28). Zapotrzebowanie na nowy, uniwersalny typ przywództwa jest rewersem poczucia destabilizacji i rozczarowania. W tym kontekście odczytywać należy tendencje, które zostały wskazane w artykule.

LITERATURA PRZYWOŁANA

- Avolio Bruce J. (1999), *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bass Bernard M. (1996), *A new Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, Alexandria, VA: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences Alexandria.
- Bass Bernard M. (1998), *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*, Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass Bernard M., Steidlmeier Paul (2004), *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*, w: Joanne B. Ciulla (red.), *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport, CT–London: Praeger.
- Bennis Warren, Nanus Burt (1985), *Leaders: The strategies for taking change*, New York: Harper and Row.
- Beyme Klaus von (2005), *Współczesne teorie polityczne*, tłum. Jerzy Łoziński, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Blandin Nanette M. (2007), *Leading at the Edge of Chaos*, w: Ricardo. S. Morse, Terry F. Buss, C. Morgan Kinghorn (red.), *Transforming Public Leadership for the 21st Century*, Armonk–New York–London: M.E. Sharpe.
- Bryman Alan (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, London–Newbury–New Delhi: Sage Publications.
- Burns James M. (1978), *Leadership*, New York: Harper Collins Publishers.
- Burns James M. (2004), *Introduction*, w: Joanne B. Ciulla (red.), *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport, CT–London: Praeger.
- Ciulla Joanne B. (2004), *Leadership Ethics: Mapping the Territory*, w: Joanne B. Ciulla (red.), *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport, CT–London: Praeger.
- Fairholm Matthew R. (2007), *Trans-leadership. Linking Influential Theory and Contemporary Research*, w: Ricardo. S. Morse, Terry F. Buss, C. Morgan Kinghorn (red.), *Transforming Public Leadership for the 21st Century*, Armonk–New York–London: M.E. Sharpe.
- Gardner William L., Avolio Bruce J., Luthans Fred, May Douglas R., Walumbwa Fred (2005), „Can you see the real me?” *A self-based model of authentic leader and follower development*, „The Leadership Quarterly”, t. 3, nr 16, s. 343–372.

- Graham Jill W. (1991), *Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral*, „The Leadership Quarterly”, t. 2, nr 2, s. 105–119.
- Greenleaf Robert K. (1977), *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Mahwah: Paulist Press.
- Heifetz Ronald A. (1994), *Leadership without easy answers*, Cambridge, MA: Belknap Press–Harvard University Press.
- House Robert J., Hanges Paul J., Javidan Mansour, Dorfman Peter W., Gupta Vipin (2004), *Culture, Leadership and Organizations. The GLOBE Study of 62 Societies*, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Javidan Mansour (2010), *Bringing the Global Mindset to Leadership*, „Harvard Business Review”, nr 19.
- Keeley Michael (2004), *The Trouble with Transformational Leadership: Toward a Federalist Ethic for Organizations*, w: Joanne B. Ciulla (red.), *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport, CT–London: Praeger.
- Kouzes James M., Posner Barry Z. (1987), *The leadership challenge: How to Get extraordinary things done in organization*, San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
- Koźmiński Andrzej K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Masciulli Joseph, Knight Andy W. (2009), *Conceptions of Global Leadership for Contextually Intelligent, Innovatively Adaptive Political Leaders*, w: Joseph Masciulli, Mikhail A. Molchanov, Andy W. Knight (red.), *The Ashgate Research Companion to Political Leadership*, Surrey: Ashgate.
- Meinert Don (2014), *Leadership Development Spending Is Up*, „HR Magazine”, t. 59, nr 8, s. 14–14.
- Morgan Douglas F., Shinn Craig W. (2014), *The Foundation of New Public Governance*, w: Douglas F. Morgan, Brian J. Cook (red.), *New Public Governance. A Regime-Centered Perspective*, New York: Routledge.
- Moore Mark H. (1995), *Creating Public Value. Strategic Management in Government*, Cambridge, MA–London: Harvard University Press.
- Peters Guy B. (1999), *Administracja publiczna w systemie politycznym*, tłum. Kazimierz W. Frieske, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Pollitt Christopher, Bouckaert Geert (2011), *Public Management Reform. A Comparative Analysis – New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, Oxford: Oxford University Press.
- Price Terry L. (2007), *Leadership and Common Purpose*, w: Richard A. Couto (red.), *Reflections on Leadership*, Lanham–Boulder–New York–Toronto–Plymouth, UK: University Press of America.
- Rost Joseph C. (1991), *Leadership for the Twenty-First Century*, New York: Praeger.
- Seligman Martin E.P. (2002), *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, New York: Free Press.
- Selznick Philip (1957), *Leadership in Administration. A Sociological Interpretation*, Berkeley–Los Angeles–London: University of California Press.
- Stogdill Ralph M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press.
- Svara James H. (2007), *Leadership by Top Administrators in a Changing World: New Challenges in Political Administrative Relation*, w: Ricardo S. Morse, Terry F. Buss, C. Morgan Kinghorn (red.), *Transforming Public Leadership for 21st Century*, Armonk–New York–London: M.E. Sharpe.

- Szczupaczyński Jerzy (2014), *Nowe wzory przywództwa w administracji publicznej*, „e-Policon”, nr 10, s. 7–34.
- Uhl-Bien Mary, Marion Russ, McKelvey Bill (2007), *Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*, „The Leadership Quarterly”, t. 18, nr 4, s. 298–318.
- Yukl Gary (2006), *Leadership in Organizations*, Upper Sadle River, N.J.: Pearson–Prentice Hall.
- Wren Thomas J. (2007), *Leadership and the Vox Populi*, w: Richard A. Couto (red.), *Reflections on Leadership*, Lanham–Boulder–New York–Toronto–Plymouth, UK: University Press of America.
- Zuba Krzysztof (2004), *Przywództwo w teorii nauk politycznych*, w: Lech Rubisz, Krzysztof Zuba (red.), *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.

Jerzy Szczupaczyński

DILEMMAS AND CHALLENGES OF LEADERSHIP RESEARCH

The article identifies selected conceptual problems, which can be seen in leadership research. The presented theses make a critical contribution to the dominant discussion on the theoretical foundations of this field of analysis. The first tendency is the dominance of normative concepts with universalistic ambitions, which are adopted uncritically by researchers dealing with leadership in different domains. A related phenomenon is a categorical voluntarism, which causes theoretical models to appear in scientific discourse, the multiplicity and purely normative nature of which does not favor the integration of leadership research. Two recipes are proposed to approach the indicated research dilemmas. The first is to link the research more closely to the specificity of individual domains that determine the institutional conditions for shaping leadership relationships. The second remedy is to pay more attention to the empirical validation of the theoretical models applied.

Słowa kluczowe: przywództwo; przywództwo transformacyjne; przywództwo transakcyjne; pojęciowy woluntaryzm; normatywne koncepcje przywództwa; kompetencje przywódcze

Keywords: leadership; transforming leadership; transactional leadership; conceptual voluntarism; normative concepts of leadership; leadership competencies