

Maria Wiśniewska

## **PRZYWÓDZTWO UJĘCIE SOCJOLOGICZNE**

**Kraków, 15 X 2014**

**konspekt**

### **Spoleczny kontekst przywództwa**

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

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

„Tak jak społeczeństwo w tym ujęciu nie ‘istnieje’, lecz ciągle na nowo staje się” (Sztompka 2012: 36), tak analogicznie powiedzieć można, że zjawisko przywództwa nie „istnieje”, ale nieustannie „dzieje” się. Jest nieustannie wzajemnie modyfikującą się relacją,

jaka w określonych warunkach zawiązuje się pomiędzy przywódcą i jego zwolennikami i dzięki temu, poprzez integralnie wpisany w ten proces mechanizm adaptacji do występujących fluktuacji warunków zarówno zewnętrznych, jak i wewnątrz grupy, umożliwia osiągnięcie zamierzonych celów.

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

## **Historia myśli nad przywództwem**

Przywództwo (podobnie jak władza) należy do tej grupy terminów, które używane są bardzo często intuicyjnie. Przynależy do dyskursu społecznego, wnikając do myślenia potocznego, w którym rozwija się jego złożony obraz, silnie przepojony ocenami i zaangażowaniem emocjonalnym. Możemy go nazwać „mitem przywództwa”. Pojęcie to przynależy też do dyskursu socjologicznego, występując w rozumowaniu naukowym. Tu przekształca się w złożony konstrukt teoretyczny, będący źródłem hipotez wyjaśniających. Zazwyczaj nazywa się go „teorią przywództwa” (por. Sztompka 2010: 279-280).

Wychodząc z **definicji pojęcia przywództwa jako procesu, w ramach którego jednostka wywiera wpływ na innych dla osiągnięcia wspólnych celów**, zastanówmy się, jak przywództwo jest wykonywane, a nie tylko jak jest pokazywane, a więc jakie są jego źródła, co jest czynnikiem sprawczym w czasie trwania przywództwa oraz kiedy następuje i na czym polega koniec procesu. Przywództwo z **perspektywy performatywnej** jest nieustannie dziejącym się procesem w wyniku wzajemnych interakcji przywódcy i przewodzonych oraz równocześnie zachodzących interakcji pomiędzy nimi a całym kontekstem społecznym.

**Przywództwo a władza** – posługując się przyjętą definicją przywództwa dostrzec można, że władza jest częścią przywództwa, gdyż jest elementem procesu wpływania; przywódcy używają jej, żeby zmienić działania, postawy, wartości ludzi i osiągnąć zamierzone cele:

- **źródła władzy:**
  - **position power** – władza formalna, związana z możliwością nagradzania i karania (*assigned leadership* – przywództwo mianowane);
  - **personal power** – władza referencyjna i ekspercka (*emerged leadership* – przywództwo wyłonione);
- **typy władzy wg Webera** (zob. Encyklopedia socjologii 2002):
  - **władza racjonalna** – wynika z prawa uznanego przez obie strony stosunku władzy; więź społeczna ma charakter racjonalny i wynika z kompromisu lub zgodności interesów;
  - **władza tradycyjna** – wynika – jak pisał Weber – z „subiektywnego poczucia przynależności” do wspólnoty, w której władza legitymizowana jest przez tradycję, zwyczaj, precedens, moralność;
  - **władza charyzmatyczna** – wynika z przekonania o niezwykłych osobistych właściwościach przywódcy, które są źródłem więzi i posłuchu dla niego ze strony zwolenników;
- **przymus** jako specyficzny rodzaj władzy – prowadzi do osiągnięcia celów siłą, wbrew woli podwładnych; nie jest więc w kontekście przyjętej definicji procesem przywódczym i nie będzie przedmiotem naszej dzisiejszej refleksji;
- **nauka o przywództwie** – jak cała socjologia – jest nową nauką na stary temat; zjawisko przywództwa pojawia się u zarania ludzkości, kiedy w plemionach ujawniał się wódz, który organizował życie grupy i wskazywał kierunki ekspansji; jako przykład – najstarsze dzieło literackie ludzkości, Epos o Gilgameszu, liczący ponad 5 tysięcy lat ukazuje ewolucję Gilgamesza od tyrana do przywódcy sprawiedliwego; ukazuje też archetyp charyzmy i jest w tym sensie eposem o przywództwie.

Relacja dominacji, w tym władza od początku była w sferze zainteresowania socjologii. W historii myśli socjologicznej powstały też idee i koncepcje, które wprawdzie bezpośrednio do przywództwa nie nawiązywały, ale dostarczyły nowej perspektywy i narzędzi do jego badania.

Już inicjator socjologii jako nauki, a przynajmniej twórca jej nazwy, **August Comte** (1798-1857) w swojej pozytywistycznej socjologii złożonej ze statyki i dynamiki społecznej, którą sformułował w wyniku refleksji nad kryzysem społeczeństwa „nie sądził, aby postęp

mógł urzeczywistnić się bez świadomej działalności organizatorskiej” (Szacki 2011: 262). „Nowy system nie rozwinię się spontanicznie, wymaga racjonalnego kierowania, którego podstaw dostarczyć winna właśnie socjologia” (Sztompka 2012: 26). W ten sposób dotknął problematyki przywództwa i umieścił ją w socjologii, ale dalej nie rozwinął.

**Herbert Spencer** (1820-1903), ojciec ewolucjonizmu socjologicznego wskazując kierunek ewolucji społecznej od społeczeństwa tradycyjnego, które nazywał „militarnym” do społeczeństwa nowoczesnego, które nazywał „industrialnym” wskazał również ewolucję uprawomocnienia władzy. W społeczeństwie „militarnym” „źródłem prawa jest (...) wola i siła sprawujących władzę przedstawiana zwykle z sankcją nadprzyrodzoną” (Szacki 2011: 300), a więc przymus. W społeczeństwie „industrialnym” natomiast „zamiast kultu władzy – wzajemne poszanowanie przez jednostki swoich uprawnień...” (Szacki 2011: 301).

**Georg Simmel** (1858-1918), prekursor socjologii życia codziennego, centralnym pojęciem w swojej socjologii uczynił **interakcję**, czyli nieustający proces wzajemnego oddziaływania pomiędzy jednostkami. Zwracając uwagę na **sieć międzyludzkich relacji** skierował nowe światło na poszukiwanie istoty przywództwa. Dominację i podległość uważał za czyste formy życia społecznego, których właściwości i prawidłowości powinna badać socjologia.

**Emile Durkheim** (1858-1917) tworząc **teorię więzi społecznej** podobnie jak Simmel stworzył nową perspektywę zrozumienia przywództwa, choć sam w swoich pracach bezpośrednio nie wskazał na jej przydatność w badaniu relacji dominacji. I podobnie **Ferdynand Toennies** (1855-1936) definiując „fakty wzajemnego uznania”, które oparte są na motywach uczuciowych (wspólnota) lub rozumowych (stowarzyszenie) oraz opisując typy więzi społecznej wskazał nowa płaszczyznę do rozważań nad przywództwem.

Na istotność **społecznego komunikowania się** zwrócił uwagę **Charles Cooley** (1864-1929) dla którego było ono osią całego systemu teoretycznego, który zakładał nierozdzielność bytów jednostki i społeczeństwa. „Nie ma społeczeństwa poza wyobrażeniami ludzi, nie ma jednostek, które nie byłyby kształtowane przez społeczeństwo. Ta jedność wytwarza się w procesach interakcji i komunikacji międzyludzkiej” (Sztompka 2012: 94). Jego koncepcja **jaźni odzwierciedlonej** kieruje uwagę na motywacje ludzi do działania.

Teoria **symbolicznego interakcjonizmu George’a Meada** (1863-1931) dostarcza rozumienia wzajemnych oddziaływań ludzi na siebie. „Uczestnicy interakcji nieustannie dopasowują do siebie wzajemne swoje działania, w oparciu o odczytywanie symbolicznych przekazów otrzymywanych od partnera. Warunkiem zajścia interakcji jest wspólnota języka symbolicznego, jaki operują” (Sztompka 2012: 85). I wreszcie **teoria dramaturgiczna**

**Ervinga Goffmana** (1922-1982) upatrująca analogii codziennego życia społecznego do teatru jest bardzo inspirująca dla badacza istoty przywództwa.

Zajmując się przywództwem, którego istotną częścią jest władza nie sposób pominąć dorobku **Maxa Webera** (1864-1920), twórcy socjologii humanistycznej. Wyróżnione przez niego typy uprawomocnienia władzy oraz użycie pojęcia charyzmy do wyjaśnienia źródeł zmian społecznego porządku są punktem wyjścia każdego rozważania nad przywództwem.

Szczególnie intensywne zainteresowanie przywództwem nastąpiło wraz z powstaniem i rozwojem społeczeństwa przemysłowego. Powstające i szybko rozwijające się przedsiębiorstwa przemysłowe wymagały dobrej organizacji i sprawnego zarządzania, aby stać się wydajnymi i efektywnymi. To właśnie wtedy Henri Fayol formułuje słynne 5 funkcji zarządzania (planowanie, organizowanie, wydawanie poleceń, koordynowanie, kontrolowanie) i rozwija je próbując „ogarnąć” chaos w żywiłowo rozwijających się przedsiębiorstwach. Szybki rozwój doprowadza do konkurencji, która zmusza do poszukiwania nowych obszarów ekspansji. Wprowadzony porządek i stabilizację trzeba zburzyć, żeby wprowadzić zmiany i szanse na dalszy rozwój. Wtedy jasne staje się, że nie wystarcza już umiejętne posługiwanie się zasadami wprowadzonymi przez Fayola, że trzeba czegoś więcej, aby dostosować się do nowych warunków i wprowadzić zmiany. I tak właśnie reaktywowano zainteresowanie przywództwem, w którym zaczęto upatrywać sposobu na skuteczne przeprowadzanie zmian. Przywództwem, które połączy racjonalność zarządzania z emocjonalną naturą zarządzanych. W tym historycznym kontekście wyraźnie różnicuje się zarządzanie i przywództwo. O ile bowiem zarządzanie poszukuje porządku i stabilności, o tyle przywództwo poszukuje sposobu na wprowadzenie zmian. Zarządzanie i przywództwo mają jednak wiele wspólnego. Jedno i drugie to wpływanie na ludzi i skuteczne osiągnięcie celów. Kontekst historyczny rozwiewa też wątpliwości, czy współczesne przedsiębiorstwo potrzebuje dobrego zarządzania, czy dobrego przywództwa; oczywiście jest bowiem, że potrzebuje jednego i drugiego (Czarniawska 2010: 73-87).

Pierwszą systematyczną próbą podejścia do studiów nad przywództwem (por. Northouse 2012) było **podejście indywidualistyczne**, zorientowane na samego przywódcę, poszukujące specyficznych cech, które w wyraźny sposób odróżniały go od przewodzonych; podejście to poszukiwało odpowiedzi na pytanie co czyni niektórych ludzi wielkimi przywódcami:

- **trait approach** – teorie i modele oparte na cechach osobowościowych (Stogdill 1948, 1974; Mann 1959; Lord, DeVader i Alliger 1986; Bass 1990; Kirkpatrick i Locke 1991; Bryman 1992; Zaccaro, Kemp i Bader 2004);
- **skills approach** – teorie i modele oparte na wiedzy i umiejętnościach niezbędnych dla efektywnego przywództwa (Katz 1955; Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs, Fleishman 2000);
- **style approach** – teorie i modele behawioralne (Ohio State studies 1940; Michigan studies 1960; Blade i Mouton 1964, 1978, 1985);
- **servant leadership** (Greenlaf 1970; Spears 2002) – silny nacisk na aspekty etyczne przywództwa.

Ponieważ podejście indywidualistyczne nie zaowocowało znalezieniem uniwersalnego stylu przywództwa, skutecznego w każdej sytuacji, nowe **podejście zorientowane zostało na podwładnych** w określonych kontekstach; w podejściu tym pojawiły się m.in. następujące teorie:

- **situational theory** – dopasowanie stylu przywództwa do kompetencji i zaangażowania przewodzonych (Hersey i Blanchard 1969, 1977, 1988);
- **contingency theory** – efektywne dopasowanie stylu przywództwa do sytuacji (Fiedler i Chemers 1974);
- **path-goal-theory** – dopasowanie stylu przywództwa do potrzeb motywacyjnych przewodzonych (Evans 1970; House 1971; House i Dessler 1974; House i Mitchell 1974).

Kolejne podejście konceptualizuje **przywództwo jako proces zachodzących interakcji** pomiędzy przywódcą a przewodzonymi; podejście to zaowocowało m.in. następującymi teoriami:

- **leader-member exchange theory** – w centrum zainteresowania relacja między przywódcą a konkretną osobą z grupy przewodzonych – diada wertykalna (Dansereau et al. 1975; Graen 1976; Graen i Uhl-Bien 1995; Liden, Wayne i Stilwell 1993);
- **transformational leadership theory** – proces, który zmienia i transformuje ludzi, uwzględniający emocje, wartości, etykę, standardy i cele długofalowe; uwzględnia też **przywództwo charyzmatyczne** (Downton 1973; House 1976; Burns 1978; Bryman 1992; Bass 1998; Conger 1999; Hunt i Conger 1999).

## Performatywne ujęcie przywództwa

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

W „stającym się” nieustannie społeczeństwie role oparte na relacji dominacji, a więc role przywódcze podejmowane są przez jednostki w różnoraki sposób: w drodze demokratycznych wyborów, w drodze mianowania na stanowiska, w drodze samoistnego wyłonienia się nowych ruchów społecznych i ich przywódców. Wreszcie w wyniku działania przedsiębiorczych jednostek, tworzących nowe przedsiębiorstwa i obejmujących rolę ich szefów.

Samo zajęcie miejsca, innymi słowy samo znalezienie się w roli przywódczej może, ale wcale nie musi oznaczać stania się przywódcą. Tym samym nie musi oznaczać początku procesu przywództwa. Uważny obserwator współczesnej sceny społecznej łatwo zauważy, że wielu osób zajmujących formalne role przywódcze nikt nie postrzega jako przywódców. Dzieje się tak dlatego, że wchodzi w te role bez jasno sformułowanego celu, a czasem nawet bez żadnego celu. Pozostają prezydentami, premierami, ministrami, biskupami, prezesami, dyrektorami, managerami itd., utrzymującymi z lepszym lub gorszym skutkiem status quo. Nie deprecjonuje to oczywiście ich społecznej przydatności. Wypełniając swoje role wykonują niejednokrotnie czynności władcze wobec innych osób lub całych grup społecznych. W tym sensie są liderami, tak jak jest lider peletonu kolarskiego – pierwszy ze wszystkich jadących do mety. Ani lider jednak, ani żaden z kolarzy nie wyznaczył mety. Nie mogą więc predestynować do roli przywódców.

Relację między przywódcą a jego potencjalnymi zwolennikami inicjuje i konstytuuje utożsamienie się z celem, z którym wchodzi on „na scenę” i wiara innych w to, że właśnie z tym przywódcą cel ten może się urzeczywistnić. **Początkiem procesu przywództwa jest zatem sformułowanie celu, nazywanego też wizją**, która jest opisem przyszłości, trafiającym na podatny grunt społecznego zapotrzebowania. Jest więc zapowiedzią zmiany i związanego z nią integralnie ryzyka. Wobec takiego rozróżnienia, pojęcia lider i przywódca nie mogą być stosowane zamiennie.

Pozostając przy refleksji na temat przywództwa nasuwają się w tym miejscu dwa pytania: jakie są źródła wizji oraz dlaczego niektóre wizje zdobywają zwolenników i każą ludziom podążać za ich twórcami, obdarzając ich posłuchem i władzą, a więc czyniąc przywódcami, a inne pozostają przez nikogo nie podjęte i zapomniane.

Odpowiedź znajdujemy u P. Sztompki w rozważaniach na temat wielkich jednostek jako podmiotów zmian. Pisze on: „Wybitni ludzie muszą trafić na ‘podatny grunt’ dla swoich idei, innowacji, działań. Muszą one odpowiadać na pewne istniejące i niezależnie rozwinięte w populacji społeczne zapotrzebowanie, przybierające postać potrzeb, oczekiwań, aspiracji. Jeżeli do tego dojdzie, wybitność zostaje dostrzeżona i wynagrodzona między innymi przez większą zdolność do wpływania i przewodzenia ludziom, a co za tym idzie do wpływania na zmianę społeczną i zmianę biegu historii. (...) Z drugiej strony, jeżeli ich przesłanie rozmija się z wymogami czasów, nie pomoże ani perswazja, ani przymus. Zostaną zignorowani i pokonani, porzuceni lub zapomniani. Ich działania, jeżeli nie będą odpowiadały okolicznościom społecznym, nie będą pociągały za sobą żadnych konsekwencji i nie będą odgrywały żadnej historycznej roli. W społeczeństwie nie istnieje inna wielkość niż wielkość społeczno-indywidualna, pomyślny spłot czynników społecznych i indywidualnych” (Sztompka 2010: 248-249). Rozszerzając tą myśl można powiedzieć, że w społeczeństwie przywództwo jednostki nie zostanie uznane inaczej niż poprzez zaoferowanie atrakcyjnej, oczekiwanej świadomości lub podświadomości wizji przyszłości.

Inaczej, choć to samo mówi Joseph Cambell na podstawie swoich wieloletnich badań mitów różnych cywilizacji: „To, co wydobywa na wierzch wizjoner, tkwi jakoś w każdym i tylko czeka na ujawnienie. Więc gdy człowiek słyszy opowieść takiego wizjonera, reaguje: właśnie, przecież to jest o mnie! Zawsze chciałem to wypowiedzieć, ale nie potrafiłem. Musi zaistnieć dialog, wzajemne oddziaływanie między wizjonerem a wspólnotą. Jeśli wizjoner widzi rzeczy, o których jego społeczność nie chce słyszeć, staje się po prostu nieskuteczny. Ludzie takiego proroka często wypędzają.”

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

O sile motywacji emocjonalnej, i najsilniejszych emocjach skłaniających ludzi do działania pisze Jon R. Katzenbach: „*Pride is a powerful motivating force. (...) I believe it is the greatest motivational force in the world*” (Katzenbach 2003: 197). Dumę odczuwamy osiagając zaplanowany cel, osiagając sukces, ale często też wkraczając dopiero na drogę jego realizacji. Wizja daje poczucie dumy z uczestnictwa w czymś ważnym i wartościowym. Daje poczucie sensu, skłania do zaangażowania. To wyprzedzające poczucie dumy każe tym,



których pociąga prezentowana wizja przyszłości podążyc za wizjonerem, podjąć ryzyko, które towarzyszyć może jej realizacji i uznać jego władzę. Podjąć ryzyko w nadziei na odmianę losu, na nowe szanse, na lepsze i bezpieczniejsze życie. Powstaje swoista **wspólnota celu**, łącząca kandydata na przywódcę ze zwolennikami jego wizji. Można powiedzieć durkheimowska solidarność mechaniczna. Wywołanie poczucia tej wspólnoty jest momentem przełomowym, punktem wyjścia do rozwoju procesu przywództwa, do rozwoju samego przywódcy i jego zwolenników.

Wspólna wizja staje się siłą napędową, siłą jednoczącą, organizującą współpracę i określającą tożsamość grupy.

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

Realizacja celu w wymiarze racjonalnym, a więc wybór strategii, taktyk i metod, podejmowanie decyzji korekcyjnych wobec pojawiających się nowych uwarunkowań itd., odbywa się w działaniu zespołowym. Przywódca tworzy zespół i organizuje współpracę w taki sposób, aby kompetencje i umiejętności członków zespołu były komplementarne i wystarczające do podejmowania decyzji. Deleguje uprawnienia i odpowiedzialność.

Mary Parker Follett już w roku 1927 pisała: „Nasza stara idea przywództwa głosiła, że polega ono na tym, aby wyrzucić wpływ na innych. Ale przekonać ludzi, aby *szli* za tobą, a przekonać ich, aby pracowali z tobą, to dwie diametralnie różne idee. Dobry przywódca w dzisiejszych czasach nie chce mieć podwładnych, którzy są mu posłuszni, którzy pasywnie robią to, co im każe. Taki przywódca próbuje wychować ludzi będących dokładnym tego przeciwieństwem: ludzi, którzy sami są mistrzami w tym, co robią. Tylko tacy podwładni dowiodą tego, że byli dobrze przewodzeni...” (za Czarniawska 2013: 94). I dalej B. Czarniawska powołując się na Stefana Tengblada przekonuje, że „czas zacząć mówić o „współ-wodzowstwie” raczej niż o „przywództwie” (Czarniawska 2013: 94). Powiedzieć więc można, że przywództwu towarzyszy liderowanie zespołom na różnych poziomach struktur przez osoby, które o tyle silniej identyfikują się z wizją przywódcy, o tyle silniejsze

mają poczucie przynależności do wspólnoty celu, że zdolne są do mobilizacji i motywowania innych oraz podejmują inicjatywę poszukiwania najskuteczniejszych sposobów jej realizacji. Są jak liderzy wspomnianego pelotonu kolarskiego prowadzący resztę do mety.

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

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

Poczucie tożsamości i więzi moralnej pozwala podejmować ryzyko towarzyszące realizacji wizji. W społecznej egzystencji ludzi bowiem podejmowanie ryzyka jest łatwiejsze, o ile w ogóle możliwe, w sytuacji wzajemnego **zaufania**, w poczuciu **solidarności i lojalności** oraz w poczuciu koniecznej **wzajemności**.

O ile więc w wymiarze racjonalnym możliwe jest czerpanie z wiedzy ekspertów i delegowanie działania na innych, o tyle w wymiarze moralnym wzorce zachowań tworzy i upowszechnia przywódca. Im bardziej różnicują się one na tle przyjętych kulturowo wzorców zachowań, tym silniejsza percepcja przywództwa. Wspólnota moralna w powiązaniu z racjonalnym podziałem zadań tworzy swoistą **wspólnotę niezbędności**, dającą poczucie sprawstwa. A poczucie sprawstwa wraz z poczuciem sensu, które daje sama wizja stanowią silne motywacje do zaangażowania.

Wobec jednak ciągle płynnego pola działań zmierzających do urzeczywistnienia wizji powodowanego koniecznością stałych dostosowań do zmieniających się warunków zewnętrznych (interakcje z kontekstem społecznym) i wewnętrznych (interakcje pomiędzy

uczestnikami wspólnoty w całej swej różnorodności powodowanej zróżnicowaniem osobowości) wspólnota niezbędności nie tyle raz stworzona istnieje, co nieustannie powstaje. I właśnie w umiejętności ciągłego podtrzymywania poczucia wspólnoty niezbędności przejawia się **istota przywództwa**. Skuteczność na tym polu konstituuje przywódcę i w tym sensie przywództwo również mniej istnieje, a bardziej staje się. Staje się tak długo, jak długa droga do spełnienia wizji. Jej urzeczywistnienie kończy proces przywództwa.

Wspólnota niezbędności to bardzo delikatna tkanka złożona z ludzkich emocji i sieci interakcji. Sieć tą opisują różne teorie zwracając uwagę na różne jej aspekty. **Teoria behawioralna** traktuje interakcje jako „wzajemnie powiązane zachowania jednostek, sekwencje bodźców i reakcji” (Sztompka 2012: 86). Stanisław Mika, polski psycholog społeczny określa je jako: „...wzajemne oddziaływanie na siebie partnerów, polegające na tym, że w określonym czasie zachowanie jednej osoby staje się zbiorem bodźców dla drugiej osoby, na które ona reaguje; z kolei jej reakcje są zbiorem bodźców dla osoby pierwszej, która na nie reaguje, te reakcje będąc bodźcami dla partnera, wywołują jego kolejną reakcję itd., aż do chwili, kiedy ten proces wymiany bodźców i reakcji nie ulegnie przerwaniu” (za Sztompka 2012: 86).

**Teoria wymiany** (teoria racjonalnego wyboru) „traktuje interakcje jako wzajemną wymianę pewnych dóbr czy wartości pomiędzy partnerami. Modelem myślowym jest tutaj transakcja ekonomiczna, akt kupna i sprzedaży. W tym przypadku zakłada się, że obaj partnerzy działają racjonalnie, a więc obaj starają się uzyskać pewną nadwyżkę korzyści nad kosztami” (Sztompka 2012: 87). **Teoria symbolicznego interakcjonizmu** Charlesa H. Cooley’a i George’a H. Meada z kolei upatruje istoty interakcji w komunikacji, która umożliwia wymianę i wzajemność nie tyle obiektów materialnych, co idei, symboli, znaczeń. I wreszcie **teoria dramaturgiczna**, której twórca Erving Goffman dopatruje się analogii codziennego życia do teatru. „W myśl tej koncepcji, ludzie kierują się w swoich działaniach przede wszystkim dążeniem do zrobienia na partnerach czy audytoriach dobrego wrażenia. W tym celu posługują się całym repertuarem ‘kontrolowania wrażeń’ (*impression management*), starając się emitować pozytywne sygnały na swój temat. Coś nieustannie grają przed drugimi, starając się przedstawić siebie samych w dobrym świetle” (Sztompka 2012: 91).

Istota przywództwa jak wspomniano, polegająca na ciągłym utrzymywaniu poczucia wspólnoty niezbędności jak w zwierciadle ogniskuje działanie wszystkich tych teorii. Innymi słowy wszystkie aspekty ludzkich interakcji, które opisują wspomniane teorie mają charakter wzajemnych determinacji. Wszystkie występują i mają znaczenie w procesie przywództwa.

Są względem siebie komplementarne. Podlega im przywódca i podlegają im jego zwolennicy. Sieć interakcji zachodzi w bezpośrednim kontakcie, we wspólnej przestrzeni i w tym samym czasie. Ale zachodzi też pośrednio, na odległość, za pośrednictwem różnego rodzaju środków komunikacji. Wzorce tworzy przywódca. O sile jego oddziaływania świadczy swoista wypadkowa tych wszystkich interakcji, skumulowany efekt wielości działań, który jest niczym innym, jak drogą do urzeczywistnienia wizji.

Parafrazując pojęcie „spektaklu społecznego”, który Jeffrey Alexander umieścił w centrum swojej teorii „pragmatyki kulturowej” możemy mówić o „**spektaklu przywództwa**”. Scenariuszem jest wizja, sceną – fragment rzeczywistości społecznej, której wizja dotyczy, a na niej aktorzy – zwolennicy idei, którą wizja zawiera pod „reżyserskim” okiem przywódcy. Spektakl przywództwa rozgrywa się wobec audytorium – społeczeństwa, które aktorzy chcą przekonać do swoich idei. „Ze strony audytorium oczekuje się psychologicznej identyfikacji z aktorami, która jest niezbędna, aby znaczenie płynęło ze sceny do audytorium” (Sztompka 2012: 47). Jak mówi Giesen „...wszelki spektakl społeczny jest zdeterminowany częściowo przez każdy z elementów wymienionych wyżej. Każdy jest konieczną, ale nie wystarczającą przyczyną działania performatywnego” (za Sztompka 2012: 47). Nie inaczej jest w przypadku spektaklu przywództwa.

Przywództwo w tej performatywnej perspektywie konsoliduje też teorie, które na przestrzeni lat rozwinęły się na jego temat. Nie bez znaczenia są bowiem cechy osobowościowe, wiedza, umiejętności i style zachowania przywódcy w ściśle określonych sytuacjach, czy wreszcie jego normy etyczne. Znaczenie ma zróżnicowanie podwładnych w zakresie kompetencji, zaangażowania i potrzeb motywacyjnych. I wreszcie podejście interakcyjne do przywództwa i teorie je opisujące nie abstrahują ani od pierwszych, ani od drugich. W rzeczywistości więc w wyniku działania mechanizmu przywództwa, który w skrócie możemy określić: od wspólnoty celu do wspólnoty niezbędności dostajemy unikalne, trudne, o ile w ogóle możliwe do skopiowania procesy, które z większym lub mniejszym skutkiem prowadzą do spełnienia wizji.