

BRUNON HOLYST

PRZYWÓDZTWO W KONTEKŚCIE PROBLEMATYKI BEZPIECZEŃSTWA

1. INTERDYSCYPLINARNE UJĘCIE PRZYWÓDZTWA

Od lat zagadnienie przywództwa nurtuje psychologów, socjologów i politologów, w tym również tych, którzy są zainteresowani problemem bezpieczeństwa. Znany badacz Kurt Lewin (Lewin, 1946) wyróżnił trzy modele przewodzenia w grupie: autokratyczny, demokratyczny, przyzwalający. Również współcześnie zagadnienie to, analizowane w aspekcie stylów kierowania, stanowi przedmiot prac wielu uczonych (Bresnen, 1995). Sposoby kierowania innymi zostały opisane w literaturze i są wyraźnie zdefiniowane. Mimo że nadawano im różne określenia, wszystkie łączy wspólna cecha: oscylują między dwoma biegunami, czyli autokratyzmem i demokratyzmem. Przywództwo autokratyczne charakteryzuje się tym, że menedżer samodzielnie podejmuje wszystkie decyzje i dyktuje pracownikom nie tylko co, ale często również jak należy coś zrobić (Sartori, 1994). W przeciwieństwie do autokratyzmu w przywództwie demokratycznym kierownik rozmawia o problemach ze swoimi pracownikami i wraz z nimi podejmuje decyzje. W przypadku stylu przyzwalającego przywódca w stosunkowo w niewielkim stopniu ingeruje w funkcjonowanie grupy, pozostawiając dużą swobodę jej członkom.

Lewin rozpoczął swoje badania w 1939 r. i miały one przynieść odpowiedź na pytanie: czy różne style kierowania, a co się z tym wiąże – stosunek kierowników do grup przez nich kierowanych, powodują różne zachowania tych grup. Gdy trwały badania, przykładem kierowania autokratycznego były rządy

Hitlera. Przykład ten budził wówczas przerażenie wielu ludzi, którzy – mając na względzie również ów fakt – sądzili, że zdecydowanie lepsze od autokratycznego jest przywództwo demokratyczne. Przebieg badań był następujący: czterech mężczyzn przeszkolono tak, aby każdy z nich potrafił zastosować trzy style kierowania, czyli kierowanie autokratyczne, demokratyczne i przyzwalające. W eksperymencie oprócz tych mężczyzn uczestniczyły cztery grupy, w skład których wchodziło po pięciu chłopców, którzy spotykali się w czasie wolnym od zajęć szkolnych po to, by aktywnie spędzić razem czas. Po sześciu tygodniach spędzanych z grupą każdy przywódca zmieniał swoją grupę na inną i wobec niej stosował inny styl przywództwa. Obserwacji podlegały zachowania chłopców należących do wspomnianych grup, ale obserwowano również zachowania przywódców. W wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, że przyzwalający sposób kierowania powodował wykonywanie mniejszej ilości pracy, a również praca ta była gorszej jakości. Wykazano również, że kierowanie autokratyczne prowokuje niezadowolenie i sprzyja zachowaniom agresywnym. Najbardziej efektywne okazało się kierowanie demokratyczne, które wyzwało takie zjawiska, jak duch zespołowy, życzliwość, chęć niesienia pomocy. Stwierdzono także, że ta sama osoba jako przywódca, bez względu na osobiste cechy, wywiera różnicowany wpływ na grupę, stosując określony typ przywództwa.

Pod koniec XX w. przeprowadzono badania, w których porównywano wpływ przywództwa autorytarnego i przywództwa demokratycznego na satysfakcję z pracy (Schultz, Schultz, 2002). Wyniki wskazały, że 60% respondentów odczuwało większe zadowolenie z pracy przy demokratycznym przywództwie, a już tylko 9% przy przywództwie autokratycznym. W tych samych badaniach wykazano, że u około 30% respondentów poziom zadowolenia z pracy był całkowicie niezależny od tych stylów kierowania, inaczej mówiąc: dla respondentów styl kierowania nie miał związku z zadowoleniem z pracy.

Kolejną właściwością stylów kierowania jest to, że często nie są one sztywno przypisane do konkretnej osoby czy stanowiska. Lider przyjmuje konkretny styl kierowania w zależności od tego, w jakiej sytuacji w danej chwili się znajduje. Niemniej jednak, nawet jeśli ma umiejętność dopasowywania stylu kierowania do sytuacji, w jakiej się znajduje, to i tak inne cechy charakteryzujące jego osobę, np. sposób pracy, ujawniają jego predyspozycje związane z konkretnym stylem kierowania. Często spotykanym pojęciem występującym w rozważaniach dotyczących kierowania jest „przywództwo”. Można powiedzieć, że termin ten zawiera się w pojęciu „kierowanie” lub inaczej, że przywództwo jest pewną umiejętnością, która powinna być opanowana przez osobę, która kieruje grupą ludzi. Ustalono, że istnieją dwie podstawowe formy zachowań kierowniczych: zorientowane

na zadania i zorientowane na ludzi (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2009). W sytuacji, gdy przywódca zwraca szczególną uwagę na pracę, nadzoruje podwładnych oraz dba o to, aby wszystkie działania odbywały się zgodnie z procedurami, oznacza to, że prezentuje styl zorientowany na zadania. Ponadto jego pracownicy dokładnie wiedzą, czego oczekuje od nich kierownik, a komunikacja między nim a pracownikami ma postać formalną. Jeżeli zaś kierownik dba o przyjazną atmosferę, o dobre relacje z pracownikami i przyjazne, pełne szacunku stosunki między nimi, a ponadto zwraca uwagę na budowanie zintegrowanych zespołów i motywowanie pracowników, to taka postawa jest postawą zorientowaną na ludzi. Również Robert F. Bales określił dwa typy przywódców: typ zadaniowy i typ społeczno-emocjonalny. Są to dokładnie te same typy przywódców, które określono podczas badań Kurta Lewina – różnice występują tylko w nazewnictwie (Pietrzak, Hałaj, 2000).

W teorii przywództwa sytuacyjnego zakłada się, że w zachowaniach kierowników dwa aspekty zasługują na szczególną uwagę: realizowanie zadań oraz relacje interpersonalne (Hersey, Blanchard, 1996). Aspekt łączący się z realizacją zadań jest związany z funkcją dyrektywną, natomiast aspekt łączący się z relacjami między ludźmi – z funkcją wspierającą. Te dwa aspekty stanowiły podstawę do wyodrębnienia czterech stylów kierowania bądź czterech sposobów podejścia do podwładnych, a mianowicie: wspierające – duże wsparcie i niska dyrektywność, delegujące – małe wsparcie i niska dyrektywność, dyrektywne – małe wsparcie i wysoka dyrektywność, trenerskie – duże wsparcie i wysoka dyrektywność.

Zdaniem autorów rozróżnienia, nie ma lepszego i gorszego stylu kierowania, a każdy ze stylów może znaleźć zastosowanie w innej sytuacji i może być w niej najlepszy. Dyskusje na temat tego, jaki styl kierowania jest najlepszy, trwają do dziś. Przeprowadzono badania, których celem było ustalenie, czy lepszy jest styl przywództwa zorientowany na relacje, czy na zadania (Oyster, 2002). Badaniami objęto osoby kierujące wytypowanymi grupami, aby ustalić, jaki jest ich styl kierowania, oraz sprawdzono, które z nich mogą się pochwalić sukcesami, a które ponoszą porażki. Badanie nie przyniosło spodziewanych wyników, nie było jednak bezowocne, gdyż doprowadziło do wyróżnienia trzech wymiarów sytuacji, które mają kluczowy wpływ na stopień trudności w kierowaniu zespołem. Były nimi: struktura zadania, władza lidera oraz stosunki w grupie.

Badania wykazały, że mniej problemów przysparzają kierownikom takie grupy, które rozwiązują zadania charakteryzujące się wysokim stopniem strukturalizacji. Ponadto stwierdzono, że przywódca, który cieszy się powszechnym szacunkiem, ma ułatwione zadanie, jeśli chodzi o doprowadzenie zespołu do

zwycięstwa. Zespół, w którym panują poprawne, serdeczne stosunki, nie jest dla kierującego wyzwaniem w takim stopniu jak zespół, który charakteryzuje się wysokim stopniem konfliktowości. Dowiedziono, że efektywność danego stylu przywództwa zależy od konkretnej sytuacji, w jakiej grupa się znajduje. Można więc powiedzieć, że różne typy sytuacji wymagają dopasowania najlepszego dla nich stylu kierowania i z pewnością nie będzie to jeden konkretny styl (Robbins, 2003). Poza tym sposób działania przywódcy może mieć ogromny wpływ na to, jak funkcjonuje zespół.

2. PRZYWÓDZTWO TRANSFORMACYJNE

Ważną rolę na gruncie zagadnienia etycznych ram przywództwa odegrała idea przywództwa transformacyjnego zaproponowana przez Jamesa M. Burnsa (Burns, 1978). Przywództwo to zostało wyodrębnione jako typ przeciwstawny wobec przywództwa transakcyjnego, w którego przypadku źródłem przywódczego wpływu jest wymiana między przywódcą i jego zwolennikami. Nie może być ona podstawą trwałych więzi grupowych, choć pozwala realizować przywódcze cele dzięki zasobom umożliwiającym zaspokojenie indywidualnych potrzeb zwolenników. Cele te mają charakter jednostronny, co oznacza, że są elementem wymiany jako stany wartościowe wyłącznie dla przywódcy. Przywództwo transakcyjne ma charakter doraźny w tym sensie, że przeprowadzone transakcje nie muszą być powtarzalne. Przykładem definiowania warunków transakcji może być komunikowanie przez polityka korzyści, jakie przypadną w udziale wyborcom w przypadku udzielenia mu mandatu politycznego, lub komunikowanie przez menedżera nagród, które uzyskają pracownicy firmy po zrealizowaniu ambitnego przedsięwzięcia biznesowego. W pierwszej sytuacji najważniejszym elementem kontekstu instytucjonalnego są procedury wyborcze, w drugim – formalny system zarządzania firmą, strukturalizujący obszar przywódczego wpływu i zasoby przywódcy w postaci materialnego wynagradzania. Przywódca transakcyjny, konfrontując swoje motywacje, cele i zasoby z motywacjami, celami i zasobami podwładnych, może skutecznie wpływać na proces zaspokajania ich potrzeb, realizując w ten sposób priorytety organizacji. Jego dążeniem jest osiągnięcie porozumienia wokół równowagi korzyści obu stron – organizacji i pracowników. Całkowicie odmienną charakterystyką odznacza się przywództwo transformacyjne, z tej racji, że przywódca i podwładni wchodzi w trwałą relację, której podstawą jest oddziaływanie przywódcy na emocje, przekonania i postawy podwładnych. Celem przywódcy jest pobudzenie zaangażowania przekraczającego motywację egoistycznego

instrumentalizmu. Ponadto przywództwo transformacyjne ma charakter procesu przekształcającego moralną kondycję podmiotów tworzących relację przywódczą. Moralne wartości, rozumiane jako wartości powiązane z dobrem wspólnoty politycznej, stanowią zarówno przesłankę, jak i konsekwencję tej relacji. Istnienie przywództwa transformacyjnego wymaga zachodzenia pewnego rodzaju wspólnoty wartości umożliwiającej przywódcy skuteczne przekazanie wizji celów opartej na zbiorowym rozumieniu tego, co pożądane i właściwe.

W wymiarze przywództwa politycznego celem przywódcy jest zaangażowanie zwolenników, a nie jedynie ich aktywizacja. Chodzi o połączenie potrzeb, aspiracji i celów we wspólnym przedsięwzięciu, które ma sprawić, że zarówno obywatele, jak i przywódcy staną się lepsi. Podstawową cechą tego typu przywództwa jest transformacja potrzeb, wartości i aspiracji zwolenników, zakładająca przejście od orientacji egoistycznych w kierunku zaangażowania na rzecz dobra wspólnego i wartości moralnych to dobro reprezentujących. Autor koncepcji, Burns, nawiązując do psychologicznych koncepcji potrzeb, wskazuje, że przywództwo transformacyjne – w przeciwieństwie do przywództwa transakcyjnego – odwołuje się do „wyższych” potrzeb jednostki, takich jak potrzeba moralnej legitymizacji działań i uczestniczenia w życiu szerszych zbiorowości. Etyczne podstawy modelu Burnsa znajdują uzasadnienie na gruncie normatywnej teorii polityki. Wywodzące się od Arystotelesa rozumienie polityki zakłada nie tylko zabezpieczenie interesów wspólnoty politycznej, związanych z przetrwaniem i sprawnym administrowaniem *polis*, lecz także zapewnienie dobrego, wartościowego życia, opartego na cnotach i wolności (Ossowska, 2000). Podstawę polityki stanowią nie tyle państwowy przymus i instytucje osławiające partykularne dążenia jednostek, ile cnoty obywatelskie i rozumienie wspólnego dobra.

Idea przywództwa transformacyjnego nawiązuje do idei komunitaryzmu, której odrodzenie obserwuje się we współczesnej filozofii politycznej (Etzioni, 2004). Komunitaryzm uwypukla znaczenie więzi społecznych i wartości podzielanych przez wspólnotę. Aksjologiczna wspólnota, zakorzeniona w kulturze i tradycji, definiuje etyczny horyzont społecznych wyborów, którego pozbawiona jest – charakterystyczna dla radykalnych zwolenników liberalizmu – wizja społeczeństwa zatomizowanego, opartego wyłącznie na kontrakcie społecznym (Sandel, 2004).

Wspólnota ta definiuje także ramy społecznej roli przywódców, którzy reprezentują wartości wspólnotowe i są zarazem ograniczani przez te wartości. Istnieje znacząca różnica między koncepcjami przywództwa charyzmatycznego i przywództwa transformacyjnego. W tej pierwszej wspólnotowe wartości pojawiają się jako efekt przywódczej komunikacji, natomiast w drugiej są

zarówno efektem, jak i przesłanką tej komunikacji. Koncepcja przywódczej transformacji ma wbudowane normatywne założenia pozwalające złagodzić paradoks, który w literaturze przedmiotu określany bywa jako „paradoks Hitlera”. Polega on na braku gwarancji, że komunikacja przywódcza oparta będzie na wartościach, które można opatrzyć pozytywną kwalifikacją etyczną (Szczupaczyński, 2012).

Założenie dotyczące integrującej roli wspólnych wartości jako podstawy komunikacji przywódczej dotyczy tylko wartości podstawowych dla wspólnoty politycznej. W koncepcji przywództwa transformacyjnego nie pomija się roli podziałów i konfliktów społecznych wyrosłych na gruncie odmiennych dążeń obywateli, lecz przeciwnie – wskazuje się, że stwarzają one zapotrzebowanie na tego typu przywództwo. Przywództwo działa jako pobudzająca i inicjująca siła w przekształcaniu rozbieżnych roszczeń, wartości i celów. Pojawia się jednak wątpliwość dotycząca potencjalnego niebezpieczeństwa, jakie transformacyjne przywództwo stwarza dla mniejszości pozostającej poza relacją przywódczego wpływu.

Moralna inspiracja może uruchomić proces mobilizacji skierowany nie tylko przeciwko ewentualnym przeciwnikom, lecz także outsiderom, nie wszyscy obywatele są bowiem podatni na argumentację odwołującą się do wyższych potrzeb i wyidealizowanych celów. Tym samym przywództwo transformacyjne, które narusza równowagę władzy wewnątrz wspólnoty, może prowadzić do zwiększenia potencjału konfliktowości. Zasygnalizowany problem istnieje już od czasów Platona, a we współczesnej myśli politycznej jego rozwiązaniem są stosowane w demokracjach instytucjonalne zabezpieczenia przed dominacją większości w postaci systemu podziału władzy i konstytucyjnych gwarancji praw mniejszości.

Koncepcja przywództwa na gruncie badań organizacyjnych wiązała się jednak z wyraźną zmianą akcentów. Po pierwsze, nacisk położono na realizację organizacyjnych celów, a nie moralny rozwój jednostek związanych przywódczą relacją. Po drugie, wysiłek badaczy został zwrócony ku specyfikacji empirycznych treści przywództwa transformacyjnego, które są traktowane jako zbiór zachowań przywódczych i psychospołecznych mechanizmów wpływu, w wyniku których następuje identyfikacja z przywódcą, akceptacja jego wizji i zmiana systemu wartości zwolenników.

W przeciwieństwie do tradycyjnych teorii przywódczych, w których dużą wagę przywiązuje się do zachowań racjonalnych, w modelach przywództwa transformacyjnego istotną rolę odgrywają wartości i emocje kształtowane przez zachowania przywódcy zorientowane na kreowanie znaczeń. Wskazuje się, że etyczne ramy komunikacji przywódczej wyznaczają trzy determinanty: moralne

cnoty przywódcy, etyczna legitymizacja wartości, które są podstawą jego wizji, i etyczny charakter wyborów oraz działań podejmowanych w ramach relacji przywódczej (Bass, Steidlmeier, 2004). Na podstawie badań przeprowadzonych w grupach zarządzających organizacjami różnego typu i powtarzanych w różnych kontekstach kulturowych autorzy zdefiniowali cztery podstawowe wymiary przywództwa transformacyjnego, proponując jednocześnie narzędzie ich pomiaru. Wymiary te obejmują (Szczupaczyński 2012, s. 288): wyidealizowaną identyfikację z przywódcą, inspirującą motywację, intelektualną stymulację, podejście indywidualne.

W stosunku do każdego wymiaru określono specyficzne kryteria etyczności, definiując we wzajemnej opozycji pojęcia „autentyczne przywództwo” i „pseudoprzywództwo”. Wyidealizowana identyfikacja z przywódcą oznacza, że przywódca jest wzorcem dla swoich zwolenników. Osobista identyfikacja z przywódcą powoduje, że zwolennicy pragną go naśladować. Przesłankami identyfikacji z liderem są podziw, szacunek. Wskazuje się, że cele określone przez przywódcę stają się dla zwolenników ważne, o ile są zgodne z jego wizerunkiem jako członka organizacji. Zaangażowanie w realizację proponowanych przez przywódcę celów jest efektem wewnętrznych mechanizmów motywacyjnych, a nie zewnętrznych nagród i kar.

Wystąpienie wyidealizowanej identyfikacji zakłada, że przywódca zwraca uwagę na potrzeby pracowników, wykazując – w razie potrzeby – gotowość poświęcenia własnych korzyści. Ponadto przywódca musi się zachowywać konsekwentnie, zgodnie z własnymi deklaracjami. Innym czynnikiem wspierającym wyidealizowaną identyfikację jest poczucie wspólnie ponoszonego ryzyka inicjowanych przez lidera przedsięwzięć. Kryteria etycznego przywództwa mają charakter zarówno treściowy, jak i motywacyjny. Komunikat przywódczy powinien być oparty na etycznych wartościach, a zarazem pozbawiony elementów manipulacyjnych. Natomiast pseudotransformacyjni przywódcy są zorientowani na umacnianie władzy i własnej pozycji, co nie musi się wiązać z niemoralnymi intencjami, a może wynikać jedynie z fałszywej oceny własnych kompetencji przywódczych lub z braku odpowiedzialności.

Inspirująca motywacja obejmuje szeroki zakres przywódczych zachowań, których istotą jest kształtowanie znaczeń związanych z procesem pracy, a także określanie celów stanowiących dla pracowników inspirujące wyzwania. Inspirująca motywacja zakłada demonstrowanie entuzjazmu i optymizmu, kształtowanie u zwolenników pozytywnego myślenia. Także w tym przypadku probierzem etycznego przywództwa jest koncentracja na wartościach powszechnie uznawanych za pożądane i etyczne. Szczególne znaczenie ma tu podmiotowe traktowanie zwolenników, gdyż upodmiotowienie wyklucza jednokierunkową

komunikację. W ramach asymetrycznej relacji przywódczej zwolennicy powinni mieć możliwość uczestnictwa w rozwijaniu wizji i podejmowaniu decyzji.

Ponadto przywódca powinien się komunikować ze zwolennikami w sposób, który motywuje ich do rozwoju własnego potencjału, przejęcia kontroli nad własnym życiem i doskonalenia świata. Trzecim składnikiem transformacyjnego przywództwa jest intelektualna stymulacja, czyli pobudzanie zwolenników do kwestionowania dotychczasowych sposobów myślenia i działania oraz do niezależności i kreatywności. Zindywidualizowane podejście, zawierające działania przywódcze zorientowane na wspieranie zwolenników, zakłada altruistyczną postawę przywódcy – autentyczni przywódcy wspomagają rozwój zwolenników, podczas gdy pseudoprywódcy starają się ich uzależnić.

3. EDUKACYJNE PROBLEMY DEMOKRACJI

W demokracji szczególnie dużo zależy od jakości elit – ze względu na specyfikę ustroju bardzo licznych i zróżnicowanych, ale przenikających się. W tym kontekście zwraca się uwagę na problem kształcenia elit dla demokracji.

Pojawiają się również pewne zagadnienia szczegółowe. Pierwsze z nich dotyczy tego, czy należy mówić o wychowywaniu do czy dla demokracji. Problem ten jest na pozór czysto językowy, jednak refleksja nad nim wskazuje, że mamy do czynienia z kwestią bardziej złożoną. Pierwsze sformułowanie zakłada, że ład demokratyczny jest czymś gotowym i zagwarantowanym, do czego można wychowanków dopasować czy wdroyć, natomiast drugie podkreśla służebną rolę jednostki w ramach ustrojowych rozwiązań. Ponieważ demokracja jest ustrojem, w którym każdy współdecyduje o losach ogółu, w tym i o samych rozwiązaniach systemowych, pierwsza forma wydaje się bardziej właściwa. Ustrój demokratyczny jako forma organizacji życia zbiorowego jest zespołem norm prawnych (spisanych i obyczajowych), ale jest też akceptowaną społecznie wartością traktowaną nie tylko instrumentalnie. Każdy jest więc uprawniony do korzystania z tej organizacji, ale też zobowiązany do przestrzegania norm.

Oczekuje się od niego pewnej dozy służebności względem wartości leżących u podstaw ustroju i czasem z nim utożsamianych. Zależności między korzystaniem z udogodnień, zachowywaniem norm i służebnością wobec zasad zmieniają się w czasie i w odniesieniu do różnych grup społecznych. Od ogółu wymaga się więc rozsądnego korzystania z wprowadzonych urządzeń i przestrzegania reguł gry, ale od elity wymaga się ponadto służby. Jej też wymaga się od wszystkich w sytuacji zagrożenia państwa lub jego ustroju. W okresie przemian ustrojowych, tak jak działo się w wielu krajach Europy Środkowo-Wschodniej

pod koniec XX w., demokratyczny ład był kruchy i zagrożony z wielu stron, a zatem służebność wobec niego była normą powszechnie obowiązującą.

Edukacyjne problemy demokracji postrzegane są często przez pryzmat powszechności dostępu, równości szans i podobnych kwestii dotyczących ogółu czy też znakomitej większości uczniów. Pamiętać jednak należy o innym aspekcie tego zagadnienia, jakim jest kształcenie elit. Problem roli elit w społeczeństwie demokratycznym jest dyskutowany nieustannie od czasu, gdy wysunął go włoski myśliciel Vilfredo Pareto (Pareto, 1994), definiując elity jako wierzchołek klasy rządzącej. Jest to jednak pojęcie zbyt wąskie, gdyż w przeciwieństwie do innych sposobów zorganizowania społeczeństwa, dla demokracji charakterystyczna jest wyjątkowo skomplikowana tkanka grup, organizacji, środowisk o mniej lub bardziej ukształtowanej i sformalizowanej wewnętrznej strukturze. Każda jednak grupa, środowisko, organizacja, a nawet dziedzina społecznej aktywności ma właściwy dla siebie układ hierarchiczny, co oznacza, że ktoś jest ważniejszy od innych, ktoś bardziej szanowany, ktoś bardziej wpływowy itd. Głos takich osób jest bardziej donośny, a ich opinie mają szerszy zasięg i większą moc oddziaływania. Można zatem mówić o osobach charakteryzujących się silniejszym i słabszym autorytetem, przy czym trzeba jeszcze rozróżniać autorytet formalny i nieformalny, autorytet aktualny i potencjalny itp. Osoby o największym autorytecie tworzą stosunkowo wąską grupę w każdym z wyróżnianych układów, czyli elitę.

Elitę całego społeczeństwa tworzą członkowie takich częściowych elit, a więc ci, którzy przewodzą w pewnych dziedzinach życia, organizacjach, instytucjach, ci, którzy artykułują społeczne cele działania oraz organizują zbiorowy wysiłek dla ich realizacji. Niektórzy autorzy wiążą elitarność z pojęciem przywództwa, które coraz częściej jest przywoływane w związku z widocznym kryzysem społeczeństw demokratycznych i z ich słabościami w zderzeniu z wyzwaniem współczesności. Demokracja jest żywa wtedy, gdy różne układy przenikają się i krzyżują, gdy grupy zmieniają swój skład i wzajemne położenie, gdy dostęp do nich jest w miarę swobodny (ale nigdy absolutnie), a możliwość nieuczestniczenia w nich pozostawiona jest swobodnej decyzji.

Ponieważ w ustroju demokratycznym przenikanie się różnych grup i układów jest rzeczą naturalną, naturalne jest też w nich krążenie elit. W klasycznej teorii Pareto zakładano krążenie elit w układzie pionowym, tzn. elita powstaje na mocy zasług – jej członkowie muszą wywalczyć sobie „miejsce na górze” i uzyskać dla niego akceptację szerszego ogółu. W miarę jednak upływu czasu aktualna elita władzy – a da się to powiedzieć o wszelkich układach hierarchicznych w społeczeństwie – zajmuje swoje wyróżnione miejsce coraz bardziej na mocy inercji.

Wówczas jednak zastępowana jest ona (stopniowo lub gwałtownie) przez osoby awansujące z niższych pozycji w hierarchii lub dołączające do układu z zewnątrz, przy czym awans formalny może być opóźnionym skutkiem awansu faktycznego czy też przesunięcia w inne miejsca rzeczywistego autorytetu.

Z opisanego mechanizmu wynika, że aktualnej elicie towarzyszy elita była i elita przyszła. Nadmiarowość elit jest więc cechą każdego systemu społecznego, ale łatwo zauważyć, że w demokracji jest ona szczególnie wyrazista. Nie jest wykluczone, że to nadmiar potencjalnych członków elity sprawia, że demokracja w ogóle jest możliwa. Jeżeli w społecznych wyborach decydować ma ogół „konsumentów” ładu zbiorowego, to musimy mieć do czynienia z nadwyżką podaży zarówno idei i projektów, jak i tych jednostek, które chcą, a zarazem mogą przewodzić społeczeństwu. Bez takiego nadmiaru rynek konsumenta nie jest możliwy, a wolny wybór zastępuje jakaś forma reglamentacji. To sprawia, że walka konkurencyjna między potencjalnymi przywódcami i artykułowanymi przez nich projektami zbiorowego działania jest dla demokracji cechą konstytutywną. Na tym polega konkurencyjna teoria demokracji (Sartori, 1994).

Otwartość i wzajemne przenikanie się rozmaitych struktur powoduje jednak poziome krążenie elit. W ustroju demokratycznym możliwe są kariery takie jak Ronalda Reagana, który z pozycji wybitnego aktora przeszedł do elity działaczy związkowych, a następnie do elity politycznej swojego kraju. W tym sensie można mówić, że jedność elity w demokracji jest czymś rzeczywistym, co nie zmienia faktu, iż elita taka jest bardzo różnorodna.

Powszechna wizja społeczeństwa demokratycznego jako społeczeństwa ludzi równych nie odpowiada prawdzie, gdyż społeczeństwo nie jest agregatem nieróżnicowanych indywidualności. W pewnych sprawach i w pewnych sytuacjach jednakowo liczy się każdy głos wrzucony do urny, ale nawet ten akt poprzedzony jest debatą, w której nie wszystkie głosy brzmią równie donośnie. Nie wszyscy chcą też korzystać z czynnego prawa wyborczego, a na pewno nie wszyscy mogą korzystać z prawa biernego. W żadnym ustroju nie ma więc takiego zapotrzebowania na przywództwo, czyli na aspirujące do niego elity, jak w demokracji. Świadomość tego faktu jest nie zawsze wyraźna, ale zazwyczaj nasila się w dobie kryzysu. Już w końcu XIX w. James Bryce zauważył, że być może żadna forma rządów nie potrzebuje wielkich przywódców tak bardzo jak demokracja, a w latach 30. XX w. Karl Mannheim (Mannheim, 1974) stwierdził, że powszechny we współczesnym społeczeństwie masowy brak przywództwa daje szansę grupom o ambicjach dyktatorskich. Zdolność społeczeństwa do właściwego funkcjonowania zależy od stawiania czoła problemom i od jakości jego przywództwa. Podkreśla się również, że:

[...] Składnikiem decydującym o stanie zdrowia demokratycznego porządku są przekonania, uznawane wartości i kompetencja tych, którzy składają się na ludzi wpływowych, przywódców opinii, aktywistów politycznych tego porządku. Jeśli demokracja zmierza do niezdecydowania, zastoju i katastrofy, to tu leży tego przyczyna [...] (Key, 1961, s.71).

Ogólnie można stwierdzić, że zapotrzebowanie na elity ma nie tylko ilościowy, lecz także jakościowy charakter. Jednakże dominująca teoria demokracji i odwołująca się do niej nadmiernie egalitarna praktyka polityczna są wskazywane jako źródła zaburzeń w zakresie mechanizmów selekcji elit, jak również w artykulacji przez nie społecznych wartości i celów działania. Giovanni Sartori (Sartori, 1994, s. 112) podkreśla, że:

[...] gdyby społeczeństwo pozbawione głowy było w ogóle możliwe, mielibyśmy się ostatnio bardzo dobrze. Ale jeśli brak głowy czy przywódcy nie jest żadnym rozwiązaniem, to nasze deprecjonowanie elit bądź obawy przed nimi to anachronizm czyniący nas ślepyimi na problemy i niebezpieczeństwa, przed którymi stoimy [...].

Kryzys przywództwa widoczny jest również w innych dziedzinach, z biznesem włącznie. W tym obszarze – wystawionym na presję systematycznego sprawdzania skuteczności działania – podejmuje się też najwięcej wysiłków w celu zbadania charakteru problemu oraz znalezienia środków zaradczych, co może oznaczać podjęcie intensywnych badań w zakresie problematyki przywództwa również w innych dziedzinach życia społecznego (Waszkiewicz, 1995). Warto przypomnieć, że już Arystoteles wskazywał, iż dobrze działający ustrój demokratyczny jest chwiejnym stanem równowagi między dążeniami mas i aspiracjami elit. Gdy całkowita inicjatywa przechodzi w ręce pierwszego czynnika, demokracja przeradza się w ochlokrację (rządy motłochu), z reguły kończąca się tyranią. Całkowita inicjatywa w rękach elit zamienia natomiast demokrację w rządy oligarchiczne. Tymczasem elity niekiedy zwracają się przeciwko samemu demokratycznemu łaadowi w społeczeństwie, najczęściej ulegając platońskiemu złudzeniu, że potrafią zorganizować lepszy porządek na odmiennych zasadach.

Demokracje, zwłaszcza te nieukształtowane, dość często padają ofiarą zdrady ze strony części własnych elit. Flirt intelektualistów z marksizmem, wykraczający poza normy platońskiego uczucia, może stanowić przykład tego zjawiska w czasach współczesnych. Zarazem społeczeństwa nie darzą przesadną sympatią swoich elit, podejrzewając je o przeróżne knowania. Dysonans występujący między demokratycznym społeczeństwem a jego elitą jest istotny

i budzi napięcie, jednak wszystko, co można osiągnąć, to rodzaj kontraktu społecznego. Elity muszą być za swoją wierną służbę w odpowiedni sposób honorowane przez społeczeństwo.

Muszą też być przywoływane do porządku, gdy tylko sprzeniewierzają się swojemu powołaniu i przekraczają swoje kompetencje. Kredyt zaufania, nawet dla największych autorytetów moralnych, musi być udzielany na wyraźnie określonych warunkach, a każdy powinien być rozliczany ze skutków swego działania, zwłaszcza z wypełniania składanych obietnic.

Duży udział w uzyskaniu i utrwaleniu takiego kompromisu ma edukacja. W masowej edukacji czyni się wiele, chociaż często w sposób naiwny i nieskuteczny, w celu budowania pozytywnego obrazu elity. Najważniejszą kwestią pozostaje jednak powiązanie kandydatów do elity z resztą społeczeństwa i wartościami, które ono uznaje. W szczególności ważne jest zaszczepienie wiary w sensowność takiego sposobu zorganizowania życia zbiorowego.

Problem jest o tyle skomplikowany, że wiara w wartości demokratyczne zasadza się na niezbyt oczywistych założeniach, których zakwestionowanie prowadzi do zagrożenia ładu demokratycznego. Pierwszym i zasadniczym założeniem jest wiara w zdrowy rozsądek. Zgodnie z tym założeniem, doświadczenie życiowe i wiedza ogółu obywateli pozwala im współdecydować nawet w najbardziej złożonych kwestiach politycznych, a demokratyczny mechanizm wyborów i głosowań, przez uśrednienie opinii, prowadzi do optymalnych rezultatów.

Twierdzi się, że – statystycznie rzecz biorąc – osiąga się w ten sposób wyniki lepsze niż przy innych formach rządzenia. Zaakceptowanie przez elity takiego stanowiska jest bardzo trudne, gdyż wymaga pokory i nastawienia raczej służebnego niż roszczeniowego. Wymaga też poczucia odpowiedzialności i silnego emocjonalnego powiązania z całością społeczeństwa. Na szczęście przyjmuje się również drugie założenie, które pozwala elitom łatwiej pogodzić się z ustrojem demokratycznym. Zgodnie z nim demokracje lepiej rozwiązują swoje problemy dzięki różnorodności poszukiwań. Różnorodność jest więc konieczną cechą tego typu organizacji społecznej. Ta część demokratycznego ideału na ogół spotyka się akceptacją ludzi twórczych i dynamicznych. Nie ulega wątpliwości, że jakość działania społeczeństwa demokratycznego zależy w znacznym stopniu od poziomu jego elity, przy czym liczebność tej grupy też musi być stosunkowo duża. Odpowiednie wychowanie i selekcja potencjalnych przywódców są więc ważnymi elementami gry o stabilność i dynamikę rozwoju systemu oraz o jakość życia ludzi w nim żyjących.

Określenie kształtu elitarnej edukacji dla demokracji jest o tyle trudne, że chodzi o osiągnięcie wysokiego standardu przy względnie masowej produkcji.

Biorąc pod uwagę dwa postulaty, które odnoszą się bezpośrednio do kształcenia elit, mamy do czynienia z trzema przesłankami określenia charakteru kształcenia demokratycznych elit. Zgodnie z pierwszą – rola elity polega na artykułowaniu społecznie akceptowalnych i realizowanych programów, stąd znaczna rola komunikacyjnych narzędzi w sprawowaniu funkcji przywódczych, a więc i w przygotowywaniu do nich. Zgodnie z drugą przesłanką w społeczeństwie demokratycznym pozycja danej osoby zależy w znacznej mierze od umiejętności komunikacyjnych, a więc u osób aspirujących do elity muszą być one zdecydowanie ponadprzeciętne. Według trzeciej przesłanki nadmiarowość elity i konkurencja w jej obszarze sprawia, że jej członkowie muszą dysponować użytecznymi cechami i umiejętnościami w rywalizacji politycznej, a styl tej walki ma decydujące znaczenie dla przebiegu procesów politycznych. Płynące z tych postulatów wnioski dla kształcenia elit wskazują na znaczenie kompetencji w zakresie przywództwa, komunikacji i waleczności (Hołyst, 2015).

BIBLIOGRAFIA

- BASS, B.M., STEIDLMEIER, P. (2004). *Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior*. W: J.B. CIULLA (red.), *Ethics. The Heart of Leadership*. London: Quorum Books.
- Bresnen, M.J. (1995). All things to all People? Perceptions, Attributions and Constructions of Leadership. *Leadership Quarterly*, 6 (4), 495-513.
- BRZEZIŃSKA, E., PASZKOWSKA-ROGACZ, A. (2009). *Człowiek w firmie. Bez obaw i z ochotą*. Warszawa: Difin.
- BURNS, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- ETZIONI, A. (2004). *Wspólnota responsywna: perspektywa komunitariańska*. W: P. Śpiewak (wyb.), *Komunitarianie. Wybór tekstów*. Warszawa: Aletheia.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K.H. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- HOLYST, B. (2015). *Bezpieczeństwo społeczeństwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- KEY, V.O. (1961). *Public Opinion and American Democracy*. New York: Alfred A. Knopf.
- LEWIN, K. (1946). Action Research and Minority Problems. *Journal of Social Issues*, 2(4), 34-46.
- MANHEIM, K. (1974). *Człowiek i społeczeństwo w dobie przebudowy*. Warszawa: PWN.
- OSSOWSKA, M. (2000). *Normy moralne. Próba systematyzacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- OYSTER, C.K. (2002). *Grupy*. Poznań: Zysk i S-ka.
- PARETO, V. (1994). *Uczucia i działania*. Warszawa: PWN.
- PIETRZAK, H., HAŁAJ, J.B. (2000). *Psychologia społeczna w praktyce*. Rzeszów: Wyższa Szkoła Pedagogiczna.
- ROBBINS, S.P. (2003). *Prawdy o kierowaniu ludźmi... i tylko prawdy*. Warszawa: PWE.

- SANDEL, M. (2004). *Republika proceduralna i nieuwarunkowana jaźń*. W: P. Śpiewak (wyb.), *Komunitarianie. Wybór tekstów*. Warszawa: Aletheia.
- SARTORI, G. (1994). *Teoria demokracji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- SCHULTZ, D.P., SCHULTZ, S.E. (2002). *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- SZCZUPACZYŃSKI, J. (2012). Etyczny wymiar przywódczej komunikacji. *Studia Politologiczne*, 25, 279-301.
- WASZKIEWICZ, J. (1995). Waleczność, przywództwo, komunikacja – dylematy kształcenia elit dla demokracji. *Zeszyty Naukowe WSO im. T. Kościuszki*, 2, 32-39.

PRZYWÓDZTWO W KONTEKŚCIE PROBLEMATYKI BEZPIECZEŃSTWA

Streszczenie

Zagadnienie przywództwa nurtuje wielu współczesnych badaczy różnych dyscyplin naukowych, w tym również tych, którzy są zainteresowani problemem bezpieczeństwa. Obecnie wyróżnia się trzy podstawowe modele przewodzenia w grupie: autokratyczny, demokratyczny i przyzwalający. Sposoby kierowania innymi zostały opisane w literaturze i są wyraźnie zdefiniowane. Mimo że nadawano im różne określenia, wszystkie łączy wspólna cecha: oscylują między dwoma biegunami, czyli autokratyzmem i demokratyzmem.

Słowa kluczowe: przywództwo; bezpieczeństwo; kierowanie; edukacja; komunikacja.

LEADERSHIP IN THE CONTEXT OF SECURITY ISSUES

Summary

The issue of leadership is bothering many modern researchers from various scientific disciplines, including those who are interested in the security problem. Currently, three basic leadership models are distinguished in the group: autocratic, democratic and permissive. Ways of managing others have been described in the literature and are clearly defined. Although they have been given different names, they all share a common feature: they oscillate between two poles, namely autocracy and democratism.

Key words: leadership; security; management; education; communication.