

Jerzy Szczupaczyński

Normatywne wzory przywództwa politycznego w ponowoczesnym świecie

SŁOWA KLUCZOWE:

przywództwo polityczne, obywatelstwo, polityczna wspólnotowość, społeczeństwo ponowoczesne, przywództwo transformacyjne

STUDIA I ANALIZY

Wprowadzenie

W czasach globalnych zagrożeń i szybkich zmian, które przeobrażają wszystkie obszary życia społecznego, skuteczne przywództwo polityczne – uniwersalny warunek udanych rządów – staje się coraz bardziej towarem deficytowym. Narzekania na jakość elit i upadek etosu polityka niewiele wyjaśniają – są w dużej mierze refleksem nowej sytuacji, w jakiej znaleźli się przywódcy państw, ruchów politycznych i organizacji międzynarodowych. Wzrastające poczucie kryzysu i niepewności zwiększa oczekiwania na nowe idee i zdecydowane działania; z drugiej strony, coraz bardziej dostrzegane są ograniczenia przywódczych możliwości, wynikające z charakteru przemian współczesnego świata.

Pojęcie przywództwa zaliczyć należy do pojęć wieloznacznych. Zwraca uwagę brak porozumienia wśród badaczy, czym jest przywództwo, choć można wskazać uniwersalne wątki, które tworzą podstawy rozumienia zjawiska¹. Mówiąc ogólnie, przywództwo określić możemy jako względnie

¹ Por. G. Yukl, *Leadership in Organizations*, New Jersey 2006, s. 2–3; J.B. Ciulla, *Leadership Ethics: Mapping the Territory*, [in:] J.B. Ciulla (ed.), *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport-Connecticut-London 2004, s. 10–13. J. Rost dokonał analizy 221 definicji przywództwa, zaczerpniętych z literatury naukowej, starając się wykazać niejasność i tre-

trwałą relację, której istotą jest dobrowolne podporządkowanie, oparte na zindywidualizowanej strategii przywódcy. Budowanie relacji przywódczej ma charakter procesu komunikacji, którego efektywność uzależniona jest od szeregu psychospołecznych mechanizmów, uaktywniających – w określonych kontekstach polityczno-społecznych – wartości, przekonania oraz działania obu stron relacji przywódczej. Proces przywódczego wpływu obejmuje nie tylko sferę celów i działań politycznych, lecz ma także wyraźny komponent symboliczny. Przywódcy kształtują tożsamość polityczną swoich zwolenników, kreują użyteczne wizje, mity i symbole. Tak więc, przywództwo polityczne jest wielowymiarowym zjawiskiem, pozostającym pod wpływem kulturowych i instytucjonalnych wzorców oraz indywidualnych cech osób występujących w rolach przywódców².

W artykule podjęty został problem przeobrażeń wzorców przywództwa politycznego – i szerzej, przywództwa w sferze publicznej – w kontekście zmian, które przekształcają społeczeństwa późnej nowoczesności. Punktem wyjścia są kluczowe idee normatywnego nurtu badań nad przywództwem.

Normatywizm w tym obszarze refleksji ma dwa główne wymiary. Pierwszy związany jest z istotą przywództwa, a więc skutecznym wpływem na innych aktorów w ramach określonych relacji społecznych. Przywódczy wpływ oparty jest na identyfikacji z przywódcą, perswazyjnej komunikacji, kalkulacji potrzeb i interesów, manipulacji itp. W sferze polityki jest to relacja w specyficzny sposób zinstytucjonalizowana, co oznacza między innymi zaangażowanie szczególnych środków oddziaływania, właściwych dla określonego systemu politycznego. Przywódca musi być skuteczny w tym sensie, że zawiązanie relacji przywódczej wpisane jest w proces realizacji zbiorowych celów i potrzeb, których zaspokojenie – lub perspektywa zaspokojenia – stanowi wyznacznik jej trwałości. Instrumentalna efektywność przywództwa rozumiana może być także wąsko, jako zdolność zdobycia i utrzymania władzy. Jest to tradycja konceptualizacji przywództwa, którą można wyprowadzić na przykład z prac Niccolò Machiavellego³. Drugim wymiarem jest wymiar etyczny, nawiązujący do tradycji poszukiwań źródeł i treści *arete politike*. Tradycja ta,

ściowe rozmycie pojęcia. Por. J. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, New York 1991, s. 47.

² Por. K. Zuba, *Przywództwo w teorii nauk politycznych*, [w:] L. Rubisz, K. Zuba (red.), *Przywództwo polityczne. Teorie i rzeczywistość*, Toruń 2004, s. 11–12.

³ Ch. Cornell, P. Malcolmson, *Prudence and Glory: Machiavelli on Political Leadership*, [in:] J. Masciulli, M.A. Molchanov, W.A. Knight (eds.), *The Ashgate Research Companion to Political Leadership*, Surrey 2009, s. 65.

pomimo pozorów oderwania od realiów walki o władzę, nadal stanowi ważne zwierciadło współczesnej polityki. Jej przedstawiciele poszukują odpowiedzi na pytanie, jakich przywódców nam potrzeba ze względu na kulturowe ideały, na których opierają się współczesne demokracje. Ideały te nawiązują do Arystotelesowskiej idei „urabiania dobrych i sprawiedliwych obywateli”, której służyć ma państwo⁴. Miarą etyczności jest więc – z jednej strony – obywatelska wspólnotowość *polis*, a z drugiej cnoty, będące źródłem obywatelskiej polityki.

W artykule uwaga skupiona zostanie tylko na wybranych tendencjach zmian, sygnalizowanych przez socjologów i politologów. Chodzi o: (a) zakwestionowanie państwa narodowego jako dominującej formy wspólnoty politycznej, (b) przeobrażenia ładu politycznego, który w coraz większym stopniu cechuje sieciowość i emergentność konstytuujących ten ład procesów. Pytanie brzmi: w jaki sposób wymienione zjawiska wpływają na normatywne wzory przywództwa? Celem eseju jest sygnalizacja wybranych zagadnień, bez próby empirycznej weryfikacji. Pamiętać należy, że poruszone kwestie stanowią przedmiot niezakończonych sporów pomiędzy przedstawicielami różnych orientacji badawczych i teoretycznych – sporów, które zostały tu pominięte.

Główne idee normatywnych modeli przywództwa

W normatywnym nurcie badań przywództwa za najbardziej wpływową koncepcję uznać należy zaproponowany przez J.M. Burnsa model przywództwa transformacyjnego⁵. Stworzony na gruncie politologii stał się inspiracją wielu koncepcji z kręgu *New Leadership*, rozwijanych od lat 80. ubiegłego wieku w naukach o zarządzaniu. Burns przeciwstawia typ przywództwa transformacyjnego przywództwu transakcyjnemu. W tym drugim przypadku przesłanką przywódczego wpływu jest wymiana między przywódcą i jego zwolennikami, która – zdaniem Burnsa – nie może być podstawą trwałych więzi grupowych, choć pozwala realizować przywódcze cele dzięki zasobom umożliwiającym zaspokojenie indywidualnych potrzeb zwolenników. Jak pisze Burns, w przywództwie transakcyjnym akt przywództwa nie zespala „lidera i jego zwolenników we wspólnym i nieprzerwanym dążeniu do wyższego celu”⁶. Przykładem transakcji może

⁴ Arystoteles, *Polityka*, przełożył L. Piotrowicz, Warszawa 1964, s. 116.

⁵ J.M. Burns, *Leadership*, New York 1978.

⁶ Tamże, s. 20.

być komunikowanie przez polityka korzyści, jakie przypadną w udziale wyborcom w przypadku udzielenia mu mandatu politycznego. Przywództwo transformacyjne natomiast, zdaniem Burnsa, posiada odmienną charakterystykę. Celem przywódcy jest pobudzenie zaangażowania w taki sposób, aby przekroczyć partykularne interesy. Natomiast w przypadku przywództwa transformacyjnego mamy do czynienia z interakcyjnym procesem przekształcającym motywacje, cele i moralną kondycję podmiotów tworzących relację przywódczą. Przy czym autor koncepcji dostrzega złożoność tego procesu ze względu na demokratyczny mandat przywódców, który, jak pisze Burns, owocuje „wyróżnioną dwuznacznością i niejasnością roli przywództwa w życiu politycznych – przynajmniej w demokracjach, gdzie od przywódców oczekuje się przewodzenia narodowi, podczas gdy zarazem naród powinien przewodzić przywódcom”⁷.

Koncepcja Burnsa przyczyniła się do popularyzacji w normatywnym nurcie badań trzech idei. Pierwsza jest stosunkowo banalna, lecz jej przypomnienie wydaje się niezbędne w związku z rozpowszechnieniem w literaturze menedżerskiej jednostronnej interpretacji przywództwa transformacyjnego jako zewnętrznie narzucanej wizji celów i sposobów ich osiągnięcia. W koncepcji Burnsa przywództwo transformacyjne jest relacją, której moralna legitymacja odnosi się do potrzeb i wartości o charakterze wspólnotowym. Przy czym wspólnotowy charakter oznacza, że zbiorowość, do której adresowane jest przywódcze przesłanie, istnieje jako byt kulturowy, definiujący w mniejszym lub większym stopniu tożsamość zbiorową, a także jako byt polityczny, oparty na określonych formach solidarności i – przynajmniej potencjalnie – współpracy. Burns, choć podkreśla rolę konfliktu wartości w procesie budowania przywództwa, postrzega przywódcę transformacyjnego jest katalizatora wspólnego dobra⁸. Jak pisze Burns, przywódcy transformacyjni „bardziej niż inni przywódcy muszą reagować nie tyle na dominujące przekonania i postawy, lecz fundamentalne potrzeby i pragnienia, aspiracje i oczekiwania, wartości i cele rzeczywistych i potencjalnych zwolenników”⁹. Podkreślając znaczenie uniwersalnych wartości, które napełniają treścią przywództwo transformacyjne, Burns przydaje mu moralnego wymiaru.

⁷ Tamże, s. 452–455. Choć koncepcja Burnsa jest najbardziej wpływową koncepcją przywództwa, pod jej adresem sformułowano różnego rodzaju zastrzeżenia. Por. np. T. Hansbrough, *Jumping frogs and the multi-level analyses of leadership*, [in:] R.A. Couto (ed.), *Reflections on Leadership*, Lanham 2007.

⁸ J.M. Burns, *Leadership*, s. 462.

⁹ Tamże, s. 420.

Tak więc, koncepcja transformacyjnego przywództwa opiera się na założeniu wspólnych potrzeb i wartości, a także motywacji do współpracy na rzecz kolektywnego dobra. Burns nawiązuje w ten sposób do tradycji republikańskiej, której przedstawiciele kładą nacisk na cnoty obywatelskie i konieczność współdziałania. Jak słusznie podkreśla J. Thomas Wren, koncepcja Burns'a wpisuje się w amerykańską tradycję zapoczątkowaną przez Jamesa Madisona, usiłującą pogodzić interesy wspólnoty politycznej z ideałami indywidualnej wolności i suwerenności ludu¹⁰. Ale trzeba dodać, że wspólnota potrzeb i wartości nie pojawia się u Burns'a wyłącznie jako z góry dana, lecz także jest efektem przywódczego procesu mediacji tych wartości – ze względu na ich konfliktowy charakter – i trudnej instytucjonalizacji. Inną tradycją, która może być w tym miejscu przywołana, jest komunitaryzm, traktujący wspólnotowość jako najważniejsze odniesienie aktywności politycznej jednostki¹¹. Koncepcja Burns'a przenosi nas w głębsze warstwy dyskusji na temat tego, jakie są normatywne źródła demokratycznej polityki i jej związki z różnymi formami wspólnotowości.

Założenie o wspólnotowym zakorzenieniu relacji przywódczych znaleźć można także u innych eksponentów koncepcji przywództwa transformacyjnego. Na przykład Bass i Steidlmeier, którzy spopularyzowali model Burns'a w domenie empirycznych badań przywództwa organizacyjnego, wskazują na trzy etyczne wyznaczniki przywództwa: moralne cnoty przywódcy, etyczną legitymizację wartości będących podstawą jego przywódczej wizji i etyczny charakter procesu wyboru celów oraz działań¹². Punktem odniesienia są, z jednej strony, przymioty osób występujących w przywódczych rolach, a z drugiej strony – zakorzenienie lidera w więziach społecznych i podzielanych wartościach. Moralne powinności przywódcy wynikają z postrzegania przez niego swojej roli we wspólnocie, której przewodzi, a kapitał zaufania wewnątrz tej wspólnoty jest postrzegany jako centralny kontekst relacji przywódczej¹³.

¹⁰ J.T. Wren, *Leadership and the vox populi*, [in:] R. A. Couto (ed.), *Reflections...*, s. 89.

¹¹ Polityczna filozofia komunitaryzmu – reprezentowana przez takich autorów jak A. Etzioni, A. MacIntyre czy M. Walzer – podkreśla znaczenie moralnych więzi i podzielanych przez wspólnotę wartości. Określają one – tak jak zakłada Burns – ramy społecznej roli przywódców. Przywódcy transformacyjni reprezentują te wartości – i są zarazem przez ich autorytet ograniczani.

¹² B.M. Bass, P. Steidlmeier, *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*, [in:] J.B. Ciulla (ed.), *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport-Connecticut-London 2004.

¹³ Tamże, s. 177.

Drugą ideą, którą odnaleźć można w pracy J.M. Burnsa, jest wizja przywództwa jako czynnika zmiany i adaptacji jednostki. Równie dobitnie podkreśla tę rolę przywódcy R. Heifetz, autor innej wpływowej koncepcji¹⁴. Heifetz twierdzi, że najważniejszą domeną przywództwa są problemy adaptacji jednostek do zmieniających się warunków zewnętrznych i rozwiązywanie konfliktów wokół ludzkich postaw i wartości. Rolą przywódcy jest pomoc w sytuacjach wymagających zmiany przekonań w dynamicznych warunkach kolektywnego działania. Jak twierdzi Heifetz, „przywództwo nie składa się z odpowiedzi lub założonych celów, lecz z działań, których celem jest klaryfikacja wartości”¹⁵. Heifetz pisze o „przywództwie bez formalnego autorytetu”, definiując przywództwo jako zbiór określonych działań, które nie muszą być podejmowane przez osoby sprawujące formalne funkcje kierownicze. Przykładem są postaci Mahatmy Gandhiego lub Martina Luthera Kinga, a więc liderów, którzy „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”¹⁶.

Idea przywództwa jako czynnika zmiany i adaptacji nie jest oczywiście nowa. Sięgając do tradycji myśli socjologicznej można ją odnaleźć chociażby w koncepcji przywództwa charyzmatycznego Maxa Webera. Jak sądzi Weber, w wielu historycznych momentach przywódca misja i wiara zwolenników decydują o rewolucyjnym zerwaniu z tradycją, stają się sprawczym impulsem innowacyjnych rozwiązań i społecznych przeobrażeń¹⁷. Chociaż niemiecki socjolog wskazywał na zmniejszającą się rolę związków panowania opartych na charyzmie, w swoich analizach podaje przykłady transformującej roli charyzmy także w odniesieniu do nowoczesnych instytucji, np. systemów parlamentarnych¹⁸. Wiąże się z tym przekonanie, że jednym z czynników, który stwarza społeczne zapotrzebowanie na przywództwo charyzmatyczne, są sytuacje kryzysowe, rozumiane jako napięcia i niepokoje wynikające z zaburzeń ładu społecznego. Niosą one na szeroką skalę różnorodne deprivacje, poczucie alienacji i bezradności. W takich przypadkach rolą misji przywódczej staje się przeprowadzenie zwolenników przez trudny okres oraz zapewnienie poczucia stabilizacji, którą daje wiara w przywódczy charyzmat.

¹⁴ R. Heifetz, *Leadership without easy answers*. Cambridge 1994.

¹⁵ Tamże, s. 35.

¹⁶ Tamże, s. 184.

¹⁷ M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej*, przekład: D. Lachowska, Warszawa 2002, s. 821.

¹⁸ Tamże, s. 856.

Także współcześni badacze przywództwa charyzmatycznego podkreślają jego adaptacyjną rolę¹⁹.

Ze zmianami i adaptacją wiąże się trzecia idea eksponowana w normatywnym nurcie badań – idea wspólnego rozwoju podmiotów wchodzących w relacje przywódcze. Dobrą ilustracją jest psychologiczna koncepcja „autentycznego przywództwa” (*authentic leadership*), zaproponowana przez zespół badaczy pod kierunkiem Williama L. Gardnera²⁰. Autorzy koncepcji nawiązują do dorobku tzw. pozytywnej psychologii, która zajmuje się różnymi aspektami wartościowego życia, zdrowia psychicznego i samorealizacji jednostki²¹. Próbuje zintegrować różne psychologiczne koncepcje przywódcze, testowane i dyskutowane w literaturze przedmiotu²². Uwaga skupiona jest na pojęciu autentyczności, rozumianym jako posiadanie własnych wartości, przekonań i emocji – oraz postępowanie zgodne z tymi wartościami, przekonaniem i emocjami. Rozwój relacji przywódczych wyjaśniany jest w kategoriach interakcji, które prowadzą do pozytywnego rozwoju wszystkich uczestników procesu. Centralną tezą zespołu Gardnera jest twierdzenie, że „autentyczni” przywódcy pobudzają rozwój swoich zwolenników i wpływają pozytywnie na składowe ich psychologicznego dobrostanu²³. W tym punkcie idea „autentycznego” przywództwa jest izomorficzna w stosunku do modelu Burnsa – skuteczny przywódca transformacyjny wspomaga rozwój obywatelskich cnót i umiejętności przywódczych swoich zwolenników. Historyczne przykłady, na które Burns się powołuje, to przywódcy przeobrażający wspólnotę polityczną, poprzez uświadomienie obywatelom przynależnych praw i demokratycznych wartości. Burns stwierdza: „Celem przywództwa jest zaangażowanie zwolenników – a nie jedynie ich aktywizacja – połączenie potrzeb, aspiracji i celów we wspólnym przedsięwzięciu, i w procesie, któ-

¹⁹ Por. Ch. Jacobsen, R.J. House, *The Rise and Decline of Charismatic Leadership*, 1999, <http://cbae.nmsu.edu/~dboje/teaching/338/charisma.htm> (dostęp: 13.09.2011).

²⁰ W.L. Gardner, B.J. Avolio, F. Luthans, D.R. May, F. Walumbwa, „Can you see the real me?” *A self-based model of authentic leader and follower development*, „The Leadership Quarterly” 2005, Nr 16.

²¹ Głównym propagatorem i twórcą pozytywnej psychologii jest M. Seligman. Por. M.E.P. Seligman, *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*, New York 2002.

²² Na przykład z teorią społecznej identyfikacji M.A. Hogg. Por. M.A. Hogg, *A social identity theory of leadership*, „Personality and Social Psychology Review” 2001, Nr 5.

²³ W.L. Gardner, B.J. Avolio, F. Luthans, D.R. May, F. Walumbwa, „Can you see...”, s. 345.

rego celem jest uczynienie lepszymi obywatelami zarówno przywódców, jak i tych, którzy za nimi podążają²⁴.

Dwie z wymienionych idei – adaptacji i rozwoju – odnajdujemy także w koncepcji „opiekuńczego przywództwa” (*servant leadership*) R. Greenleafa, której punktem wyjścia jest diagnoza kryzysu autorytetu instytucji odpowiedzialnych za rozwój społeczny, a także postulat zmiany moralnych wzorców relacji międzyludzkich, w szczególności tych, które dotyczą władzy i odpowiedzialności za sprawy publiczne²⁵. Podstawową powinnością lidera powinno być, w przekonaniu Greenleafa, służenie innym – rozumiane szeroko, jako niesienie pomocy, dbałość o jakość życia i zaspokajanie potrzeb. Autor koncepcji utrzymuje, że tylko jednostki spełniające to kryterium będą rozpoznawane w przywódczej roli oraz będą w stanie skutecznie promować niezbędne zmiany w świecie zrutynizowanych instytucji, pozbawionych zdolności wizjonerskiego spojrzenia w przyszłość. Aby przywódcza misja mogła być spełniona, przywódca musi zyskać zaufanie jako „opiekun”, „sługa” swoich zwolenników. Musi umieć wsłuchiwać się w ich potrzeby, współdzielić ważne dla ich tożsamości doświadczenia, rozumieć aspiracje i przekształcać je w przyszłościową wizję.

Czy kryzys tradycyjnego modelu wspólnoty politycznej?

Koncepcja przywództwa transformacyjnego została sformułowana w kontekście tradycyjnego modelu wspólnoty politycznej, w którym najważniejszym odniesieniem procesów politycznych i obywatelskiej aktywności jest państwo narodowe. Oznacza to, że więzi i poczucie tożsamości narodowej tworzą ramy wspólnoty moralnej, będącej fundamentem instytucji politycznych. Jedną z nich jest instytucja obywatelstwa, która wyznacza kognitywne ramy zbiorowego działania. Rola przywódców transformacyjnych jest tu podwójna. Polega na definiowaniu i klaryfikacji znaczeń, które budują obywatelską tożsamość, a także na wpisaniu

²⁴ J.M. Burns, *Leadership*, s. 461. Jako ilustrację autor *Leadership* przywołuje anegdotę o prezydencie L.B. Johnsonie – autorze wielu reform społecznych w USA – który jakoby nie wystartował ponownie w wyborach prezydenckich w 1968 roku, ponieważ skutki jego działań przyczyniły się do rozwoju świadomości dyskryminowanych grup, którym reformy były dedykowane. Grupy te wykształciły swoich własnych przywódców. Por. tamże, s. 424.

²⁵ R.K. Greenleaf, *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*, Mahwah 1977.

w te znaczenia celów, których realizacja zaspokaja i kształtuje potrzeby członków wspólnoty. Jednym z elementów przesądających o skuteczności przywództwa jest nadanie tym celom odpowiedniej formy i powiązanie ich z czytelnymi, pełniącymi mobilizacyjną rolę strukturami znaczeniowymi.

Z tego punktu widzenia wyzwania dla modelu Burnsa można upatrywać w koncepcjach nawiązujących do idei społeczeństwa ponowoczesnego. Formułowana jest w nich ogólna teza dotycząca kryzysu więzi moralnej²⁶. Jako przyczynę wskazuje się m.in. spadek wagi orientacji na wartości wspólnotowe²⁷. Czynniki sprawcze poszukiwane są w takich procesach społeczno-kulturowych, jak pluralizacja wartości i stylów życia, wzrost znaczenia wartości postmaterialistycznych, spadek roli tradycyjnych instytucji kontroli społecznej (rodzina, szkoła, kościół)²⁸. W wyniku tych procesów naruszone zostają tradycyjne więzi moralne, poszerza się sfera niepewności i zagrożeń, zwiększa nieprzejrzystość struktur społecznych i niespójność instytucjonalnych regulacji.

Zdaniem P. Sztompki, kategoria więzi moralnych zawiera trzy uniwersalne składniki, wyznaczające powinności aktorów społecznych: zaufanie, lojalność i solidarność²⁹. Można dowodzić, że erozja tych więzi zmienia charakter polityki i przywództwa w sferze publicznej. Nie chodzi tylko o to, że zaufanie, lojalność i solidarność tracą charakter wartości, które regulują relacje przywódcze. Kryzys wspólnotowości zmienia postrzeganie wspólnego dobra, które w coraz większym stopniu przybiera charakter agregacji prywatnych interesów. Wsparcie zyskuje przypuszczenie, że wzory przywództwa politycznego ewoluować będą w kierunku modelu kontraktualnego, w którym relacje przywódcze są ograniczone doraźnymi interesami stron i nieciągłe³⁰.

Bardziej wyrazistym punktem namysłu nad przemianami wzorców przywództwa politycznego, jakie niesie późna nowoczesność, są prze-

²⁶ Chodzi o prace takich autorów jak A. Giddens, U. Beck czy Z. Bauman.

²⁷ Por. T. Dołęgowski, A. Czerniak, J. Siewierski, *Rozwój gospodarczy a wartości wspólnotowe*, Warszawa 2012.

²⁸ Por. A. Jasińska-Kania, *Wartości i normy moralne a procesy przemian w Polsce i w Europie*, [w:] J. Mariański i L. Smyczek (red.), *Wartości, postawy i więzi moralne w zmieniającym się społeczeństwie*, Kraków 2008.

²⁹ P. Sztompka, *Kulturowe imponderabilia szybkich zmian społecznych: zaufanie, lojalność, solidarność*, [w:] P. Sztompka (red.), *Imponderabilia Wielkiej Zmiany. Mentalność, wartości i więzi społeczne czasów transformacji*, Warszawa–Kraków 1999, s. 274.

³⁰ A. Wildawsky, *Kulturowa teoria przywództwa*, [w:] J. Szczupaczyński (wybór i oprac.), *Władza i społeczeństwo*, Warszawa 1995, s. 281.

obrażenia instytucji obywatelstwa i spadek znaczenia narodowego państwa. Zdaniem J. Raciborskiego, obywatelstwo w klasycznym znaczeniu posiada cztery aspekty, które w warunkach tradycyjnych demokracji wykazują znaczną spójność³¹. Są to: (a) przynależność państwowa jednostki i wynikające z tego faktu konsekwencje uczestniczenia w przymusowej organizacji terytorialnej, opartej na suwerennej władzy zwierzchniej, (b) zestaw praw i obowiązków jednostki przynależnej państwowo, (c) uczestnictwo w zrzeszeniach obywatelskich i wspólnotach politycznych, (d) określona tożsamość zbiorowa. Z punktu widzenia badania związków pomiędzy obywatelstwem a wzorami przywództwa w sferze publicznej bardziej przydatne wydaje się ujęcie obywatelstwa jako instytucji. Dobrym odniesieniem jest propozycja W.R. Scotta, który stosując szeroką, socjologiczną perspektywę wyróżnił trzy analityczne wymiary instytucji społecznych: regulatywny, normatywny i kulturowo-kognitywny³². Takie podejście podkreśla unitarny charakter obywatelstwa jako filaru demokracji ukształtowanych w ramach państw narodowych. Wymiar regulatywny zakłada istnienie stabilnych reguł, zazwyczaj sformalizowanych, których przestrzegania strzegą koercyjne mechanizmy kontroli. W rozpatrywanym przypadku jest to aparat państwowy, stojący na straży przestrzegania praw i obowiązków obywatelskich. Drugi z wyróżnionych wymiarów – wymiar normatywny – opiera się na wartościach i normach tworzących społecznie akceptowane standardy oceny zachowań. Przesłanką znaczenia norm i wartości są zinternalizowane oczekiwania moralne, określające jak powinny się zachowywać jednostki występujące w różnych rolach społecznych. Trzeci wymiar, kulturowo-kognitywny, stanowią zbiór podzielanych znaczeń, które składają się na elementarne struktury postrzegania i rozumienia świata społecznego: modele mentalne, typyfikacje, nieświadome schematy postępowania. Wymiar kulturowo-kognitywny tworzy podstawy tożsamości obywatelskiej. Dla jego reprodukcji szczególne znaczenie mają symboliczne reprezentacje, takie jak określone symbole, tradycje i rytuały.

Zaprezentowane ujęcie obywatelstwa podkreśla wielowymiarowy charakter tej instytucji oraz jej zróżnicowanie, w zależności od tradycji ustrojowo-politycznych³³. W społeczeństwach demokratycznych prawa oraz wolności obywatelskie, a także kulturowe wzorce obywatelskiej par-

³¹ J. Raciborski, *Obywatelstwo w perspektywie socjologicznej*, Warszawa 2011, s. 46.

³² W.R. Scott, *Institutions and Organizations*, Thousand Oaks–London–New Delhi 2001, s. 51–58.

³³ J. W. Van Deth, *Normy obywatelstwa*, [w:] R.J. Dalton, H.D. Klingemann, *Zachowania polityczne*, t. 1, Warszawa 2010, s. 466–469.

tycypacji określają kształt przywództwa politycznego. Przywódcze relacje – choć mają charakter zindywidualizowany, uzależniony od osobowości i zasobów posiadanych przez jednostkę występującą w roli przywódcy – dostosowują się do standardów zakodowanych w każdym z wymienionych wymiarów obywatelstwa. Podkreślić należy motywacyjną funkcję obywatelstwa, odnoszącą się do sfery celów i działań uaktywnianych w wyniku przywódczej mobilizacji. Ważną rolę obywatelstwa – w szczególności rozumianego jako tożsamość zbiorowa – jest funkcja integracyjna, spajająca narodowe systemy polityczne. Instytucja obywatelstwa reprodukuje istotne dla demokratycznych systemów więzi – jednocześnie sama jest przez te więzi podtrzymywana. Choć wyróżnione aspekty obywatelstwa mają charakter analityczny, proponowane ujęcie wykorzystane być może w analizie diachronicznej, na przykład w badaniu procesów instytucjonalizacji obywatelstwa, czyli utrwalania się określonych wzorów zachowań, struktur mentalnych i kulturowych. Na tej płaszczyźnie ujawniają się konkretne zależności pomiędzy rozwojem obywatelstwa a formami przywództwa politycznego.

Jak twierdzą badacze z kręgu koncepcji społeczeństwa ponowoczesnego, efektem przemian społeczno-politycznych współczesnego świata jest dezintegracja modelu obywatelstwa odziedziczonyego po okresie dominacji państw narodowych. Zjawisko to analizowane bywa w różnych kontekstach: jako efekt procesów globalizacji, kryzysu klasycznych form demokracji proceduralnej lub fragmentacji narodowych wspólnot politycznych. Formułowane są twierdzenia o deinstytucjonalizacji obywatelstwa, w szczególności w wymiarze normatywnym i kulturowo-kognitywnym, co w praktyce oznacza erozję postaw obywatelskich, słabnięcie zainteresowania sprawami publicznymi i zaangażowania w politykę. Jedną z bardziej znanych ilustracji tej tezy jest książka R. Putnama „Samotna gra w kręgle”, w której autor przedstawia empiryczne dowody słabnięcia instytucji obywatelstwa w Stanach Zjednoczonych, mateczniku demokracji i konstytucjonalizmu³⁴.

Wskazywane są także tendencje, które zapowiadają nowe treści tej instytucji – na przykład zwiększający się od połowy XX wieku zakres ustanawiania i reprodukcji praw oraz wolności obywatelskich poza systemami państwowymi. Mam tu na myśli uniwersalizację praw człowieka, których formuła w coraz większym stopniu określa kształt instytucji obywatelstwa. Wiąże się z tym utrata monopolu państw na kontrolę reguł i uprawnień sprzęgniętych ze statusem bycia obywatelem. Wraz

³⁴ R. Putnam, *Samotna gra w kręgle*, Warszawa 2009.

z rozwojem systemu *global governance*, na który w dużym stopniu składa się aktywność organizacji międzynarodowych i różnego typu ponadnarodowych ruchów obywatelskich, mechanizmy reprodukujące instytucję obywatelstwa przekraczają granice państw narodowych. Wiąże się z tym poluznienie związku obywatelstwa z terytorialnym państwem i tożsamością narodową. Procesy te są na tyle widoczne, że skłaniają niektórych autorów do konstrukcji alternatywnych modeli: obywatelstwa globalnego, kosmopolitycznego, elastycznego lub zwielokrotnionego³⁵.

W tym miejscu warto przypomnieć najbardziej radykalne modele transformacji stosunków władzy w skali globalnej, takie jak koncepcja przeciwładzy U. Becka³⁶. Niemiecki socjolog proponuje całościową wizję przekształceń przestrzeni politycznej, które konstytuują globalne społeczeństwo obywatelskie, będące przeciwwagą zglobalizowanej władzy kapitału. Procesy te podważają monopol państw narodowych definiowania ram emancypacyjnej polityki. U. Beck pisze o „drugiej nowoczesności”, końcu dominacji państw narodowych, na których spoczywał dotąd główny ciężar organizacji procesów politycznych i odpowiedzialność za ich rezultaty. Tworząca się scena globalna nakłada na politykę nową logikę, która nie tylko przesuwa punkt ciężkości w stronę ponadnarodowych i międzynarodowych pomiotów polityki, lecz także określa „globalne” treści aktywności i tożsamości obywatelskiej.

Jest to przykład koncepcji, która wskazuje alternatywne odniesienia tożsamości obywatelskiej. Szczególną rolę odgrywają tu ponadnarodowe ruchy protestu, wykorzystujące coraz szersze możliwości mobilizacji i integracji politycznej, które tkwią w nowoczesnych środkach komunikacji elektronicznej. Ruchy te mogą przybierać formy doraźnej samoorganizacji (np. ruch przeciwników ACTA), lub stosunkowo trwałych wspólnot politycznych (np. ruchy alterglobalistów)³⁷. W obu przypadkach podstawą są ponadnarodowe więzi, ideologie i struktury organizacyjne. Przykładów dostarczają także europejskie regionalizmy, rozumiane jako tendencje do rekonstrukcji politycznej wspólnotowości w oparciu o kryteria historyczne, kulturowe i geograficzne nie pokrywające się z granicami państw narodowych. Efektem różnorodnych tendencji integracyjnych na poziomie regionalnym – i równoległych tendencji osłabienia więzi

³⁵ Por. K. Haratyk, *Pomiędzy globalizacją i demokracją. Przemiany koncepcji demokracji w epoce zaniku polityki*, „Kultura – Historia – Globalizacja” 2009, Nr 5.

³⁶ Por. U. Beck, *Władza i przeciwładza w epoce globalnej. Nowa ekonomia polityki światowej*, Warszawa 2005.

³⁷ D. Rucht, *Rosnące znaczenie polityki protestu*, [w:] R.J. Dalton, H.D. Klingemann (red.), *Zachowania polityczne*, Warszawa 2010, s. 466–469.

na poziomie systemów państwowych – są nowe zbiorowe tożsamości, które modyfikują tradycyjne treści obywatelstwa. Warto w tym kontekście przypomnieć pojęcie „nowego średniowiecza” (*neomedievalism*) – spopularyzowanego w teorii stosunków międzynarodowych przez H. Bulla³⁸ – ładu politycznego, w którym obywatel podlega oddziaływaniom kilku nakładających się i od siebie niezależnych systemów władzy i lojalności.

Rezultatem redystrybucji władzy i pojawienia się nowych podmiotów globalnego zarządzania, o odmiennych formułach legitymizacji i strategiach działania, jest różnicowanie się ról przywódczych. Na przykład stosunkowo nową kategorię politycznych podmiotów tworzą międzynarodowe organizacje pozarządowe, które przybierają kształt struktur sieciowych. Przywództwo w tych organizacjach ma zwykle charakter zespołowy i godzić musi różne kryteria efektywności: związane z ekonomicznym przetrwaniem organizacji, zachowaniem jej obywatelskiego charakteru i skutecznością działań na rzecz realizacji statutowych ideałów. Partycypacyjny charakter przywództwa jest wpisany we wspólnotowo-egalitarny etos ruchów obywatelskich. Jednocześnie przywództwo tych ruchów zapewnić musi skuteczność w procesach decyzyjnych na różnych poziomach polityki³⁹. Pojawiają się także nowe wzory przywództwa w strukturach ponadnarodowych, takich jak Unia Europejska. Jest to przywództwo cierpiące na deficyt zakorzenienia w świadomości obywatelskiej, oparte głównie na formalnych prerogatywach.

Normatywnie zorientowani badacze podejmują próby określenia wzorców kompetencji przywódczych, które kompensują braki organicznych związków z polityczną wspólnotowością i oparcia w obywatelskiej tożsamości. Przykładowo, J. Masciulli i W.A. Knight wskazują sześć cech, które są niezbędne „globalnym liderom” – jest to kontekstualna inteligencja, wizja, inteligencja emocjonalna, umiejętności organizacyjne, umiejętności osiągania kompromisu i komunikowania się w przestrzeni publicznej⁴⁰. Jak utrzymują autorzy koncepcji, w przyszłości szczególnego znaczenia nabierać będzie inteligencja kontekstualna, rozumiana jako umiejętności poznawcze, oparte na zdolnościach analitycznych, doświadczeniu, ciągłym uczeniu się, intuicji, a jednocześnie tradycyjnych cnotach przywódc-

³⁸ H. Bull, *The Anarchical Society: A Study of Order in World Politics*, New York 1977.

³⁹ B. Mackinnon, K.H. Maybee, M.A. Molchanov, E. Oldfield, *Leading the Leaders: The Environmental Advocacy of NGOs*, [in:] J. Masciulli, M.A. Molchanov, W.A. Knight (eds.), *The Ashgate...*, s. 362–364.

⁴⁰ J. Masciulli, W.A. Knight, *Conceptions of Global Leadership for Contextually Intelligent, Innovatively Adaptive Political Leaders*, [in:] J. Masciulli, M.A. Molchanov, W.A. Knight (eds.), *The Ashgate...*, s. 108–112.

czych, takich jak odwaga i determinacja. Istotą kontekstualnej inteligencji jest zdolność do refleksji i rozwiązywania problemów z wykorzystaniem wiedzy różnego typu i różnych perspektyw kulturowych. Autorzy koncepcji nie starają się jednak udzielić odpowiedzi na pytanie o związki wzoru „globalnego lidera” z przemianami form obywatelskiej podmiotowości na poziomie ponadnarodowym i międzynarodowym.

Tak więc, przemiany instytucji obywatelstwa i form politycznej wspólnotowości stawiają w nowym świetle pytanie o normatywne wzory „dobrego przywództwa”. Ponieważ zmniejsza się wyrazistość punktów odniesienia, jaki w tradycyjnej wizji przywództwa transformacyjnego stanowiła moralno-polityczna tożsamość wspólnoty narodowej, na popularności zyskuje koncepcja moralnego dyskursu jako wyznacznika przywództwa w ponowoczesnym świecie. Nowy typ przywództwa – określony przez T.L. Price’a jako „przywództwo transpozycyjne” – zakłada umiejętność badania przywódczych celów i wykorzystywanych instrumentów z punktu widzenia ich usytuowania w spluralizowanym politycznie i kulturowo świecie⁴¹. Idea przypomina wspomnianą już koncepcję Heinfetza, który postulował zaangażowanie przywódców w rozwiązywanie konfliktów wartości. W przypadku „przywództwa transpozycyjnego” chodzi jednak o sprzeczność wartości pomiędzy różnymi wspólnotami, a nie w ich ramach. Zróżnicowanie kulturowe i polityczne świata powoduje, że, jak pisze Price, w wielu przypadkach „wyzwaniem nie będzie wyniesienie zwolenników na wyższy poziom motywacji i moralności, lecz realizacja przywództwa wbrew temu, że zwolennicy wierzą, że ten wyższy poziom już osiągnęli”⁴². „Przywódcy transpozycyjni” muszą umieć działać w sytuacji, w której występuje naturalne i niemożliwe do zniwelowania zróżnicowanie punktów widzenia. Postulat koresponduje z próbami rewaloryzacji koncepcji dyskursu moralnego podejmowanymi we współczesnej filozofii politycznej i myśli etycznej⁴³.

Idea moralnego dyskursu związana jest z poszukiwaniem etycznych fundamentów przywództwa w ponowoczesnym świecie. Jedną z praktycznych funkcji takich badań jest zwiększenie kontroli nad przywódcami w sferze publicznej, od których oczekuje się spełniania określonych kryteriów etycznych, a nie tylko instrumentalnej skuteczności⁴⁴. Problem ten nie może być rozpatrywany w oderwaniu od przeobrażeń międzyna-

⁴¹ T.J. Price, *Leadership and Common Purpose*, [in:] R.A. Couto (ed.), *Reflections...*

⁴² Tamże, s. 83.

⁴³ Por. np. J. Rawls, *Liberalizm polityczny*, Warszawa 2013; D. Gauthier, *Morals by Agreement*, Oxford 1986.

⁴⁴ Por. J.B. Ciulla, *Leadership Ethics...*, s. 130.

rodowego ładu normatywnego, który w coraz większym stopniu opiera się na katalogu uniwersalnych praw człowieka, ustanawiających etyczne (i prawne) ograniczenia przywódczych działań. Pomijając złożony i niejednoznaczny problem uzasadnienia uniwersalistycznych roszczeń tego katalogu⁴⁵, ich instytucjonalizacja w sferze stosunków międzynarodowych wyraźnie określa oczekiwania społeczne i deklarowane wzorce.

Wprost do uniwersalistycznych wartości „społeczności globalnej” odwołują się we wspomnianej koncepcji „globalnego lidera” Masciulli i Knight. Ich zdaniem wizja przywódcza – jako jeden z sześciu atrybutów globalnego przywódcy – winna opierać się na „wolności, sprawiedliwości dystrybucyjnej, zróżnicowaniu kulturowym, równości płci i otwartości na racjonalny dialog, uwzględniający kulturowe i religijne zróżnicowanie”⁴⁶. Podobne przymioty i umiejętności proponowane są także przez innych normatywnie zorientowanych badaczy. Zasadniczą słabością tego typu propozycji jest brak wystarczającego uzasadnienia uniwersalizmu wskazywanych wartości oraz trudności uzgodnienia relacji pomiędzy nimi. Jak się wydaje, jest to jedno z podstawowych wyzwań normatywnych koncepcji ponowoczesnego przywództwa.

Zmiany, niepewność i złożoność współczesnego świata

Inne wyzwanie stanowi charakter zmian, które w epoce rozwoju opartego na wiedzy przeobrażają społeczeństwo globalne. Zmiany te wykazują szczególną charakterystykę – w teorii systemów złożonych określane są jako nieliniowe, trudne do przewidzenia, będące efektem sieciowych interakcji i emergentnych procesów generowanych przez pozostające w nierównowadze układy⁴⁷. Zadanie znalezienia narzędzi opisu i wyjaśniania dynamiki systemów nowego typu zostało podjęte także na gruncie politologii⁴⁸. Przesłankę stanowi powszechnie podzielane przez badaczy przekonanie, że nowy porządek polityczny, wyłaniający się z procesów przekształcających zglobalizowany świat, różni się w istotny sposób od ładu

⁴⁵ Por. S. Narine, *International Human Rights, Political Leadership and the Problem of Normative Change in the International System*, [in:] J. Masciulli, M.A. Molchanov, W.A. Knight (eds.), *The Ashgate...*, s. 340.

⁴⁶ J. Masciulli, W.A. Knight, *Conceptions of Global Leadership...*, s. 110.

⁴⁷ Por. R. Marion, *The Edge of Organization. Chaos and Complexity Theories of Formal Social Systems*, Thousand Oaks-London-New Delhi 1999, s. 5-8.

⁴⁸ Por. A. Rothert, *Rządzenie w przestrzeni transnarodowej*, „*Studia Politologiczne*” 2013, T. 27.

politycznego epoki industrialnej. Przesądzają o tym nowe, posiadające sieciową naturę mechanizmy polityki, nowe struktury rządu, bardziej labilny i policentryczny podział władzy, wzrost złożoności i niepewności procesów decyzyjnych, nałożenie się logiki wielu lokalnych i globalnych zjawisk, które prowadzi do większej nieprzewidywalności i wichrowatości zjawisk politycznych.

Charakterystyka przemian późnej nowoczesności w języku teorii chaosu i systemów złożonych ma już sporą literaturę, która, jak twierdzą jej entuzjaści, wyznacza nowy paradygmat analizy (*complexity science*), stwarzający obiecujące perspektywy także dla badań przywództwa. Pierwszą całościową próbą w tym zakresie była opublikowana w 1992 roku praca Margaret Wheatley, która podjęła próbę sformułowania koncepcji przywództwa na bazie syntezy modeli fizyki kwantowej, teorii samoorganizujących się systemów i teorii chaosu⁴⁹. W 2007 roku miesięcznik *The Leadership Quarterly* poświęcił numer specjalny problematyce badań przywództwa z wykorzystaniem paradygmatu systemów złożonych. Zasygnalizujemy tylko wybrane kierunki przekształceń wzorów przywództwa w sferze publicznej, które są eksponowanych przez proponentów *complexity science*, ale znajdują poparcie także na gruncie bardziej konwencjonalnych analiz.

Biorąc pod uwagę kierunek przemian sfery publicznej i stosunków politycznych w społeczeństwach ponowoczesnych, na które wskazują badacze z kręgu *complexity science*, najważniejszą implikacją w interesującym nas obszarze można określić umownie jako proces dekoncentracji przywództwa. Druga konsekwencja dotyczy nowego zestawu kompetencji przywódczych. Obie tendencje znajdują odbicie we wzorach przywództwa propagowanych w literaturze przedmiotu jako odpowiedź na czasy szybkich zmian i sieciowej polityki. Propozycje badaczy systemów złożonych nacechowane są skłonnością do holistycznego traktowania przywództwa w sferze publicznej, które w odniesieniu do systemów państwowych zazwyczaj rozpatrywane jest jako trzy oddzielne typy: przywództwo polityczne (przywództwo wyposażone w uprawnienia władcze w ramach mechanizmów demokracji proceduralnej), przywództwo w organizacjach publicznych, głównie w administracji państwowej (gdzie uprawnienia władcze wynikają z hierarchiczno-biurokratycznej natury organizacji), oraz przywództwo w sferze pozarządowej (określenie obejmujące lide-

⁴⁹ M. Wheatley, *Leadership and the New Science*, San Francisco 1992.

rów wszelkiego typu ruchów i organizacji pozarządowych, działających na rzecz realizacji interesu publicznego)⁵⁰.

Wzrastająca kompleksowość globalnego świata pociąga niepewność politycznych wizji i realizowanych celów. Jednocześnie złożoność procesów decyzyjnych prowadzi do zawężania, a zarazem delegacji odpowiedzialności w sferze publicznej na szeroką skalę. Procesy te nakładają się na słabnięcie tradycyjnych struktur rządzenia, takich jak państwo i jego aparaty administracyjne, które – o czym już była mowa – zmuszone są do rezygnacji z części swojej tradycyjnej suwerenności i możliwości sprawczych. Coraz większa gama problemów – zarówno na poziomie lokalnych systemów politycznych, jak i w wymiarze globalnym – wymaga skoordynowanych działań.

Dekoncentracja przywództwa w domenie publicznej oznacza odejście od tradycyjnego Weberowskiego modelu relacji pomiędzy rolami politycznymi i administracyjnymi, w którym określanie celów, budowanie przyszłościowych wizji przynależne jest wyłącznie przywództwu wyłonionemu w ramach instytucji politycznych. Założenie to zdaje się aprobować Burns – nawiązując do klasycznych prac na temat biurokracji przypomina wszystkie te jej cechy, które reifikują jednostkę jako element bezosobowego mechanizmu, niszczącego motywacyjne zasoby „prawdziwego przywództwa”⁵¹. Dekoncentracja przywództwa związana jest z rozpowszechnieniem się nowego typu relacji pomiędzy rolami politycznymi i administracyjnymi, który J.H. Svara określił jako model ról częściowo pokrywających się (*overlapping roles*)⁵². Chociaż utrzymuje się specyfika norm regulujących układy instytucjonalne, w obrębie których definiowane są oba typy ról, to wzrastająca kompleksowość zewnętrznych procesów: (a) wymusza większą inicjatywę i samodzielność ról kierowniczych w administracji, w celu „tworzenia wartości w sferze publicznej”⁵³, (b) zwiększa zakres współpracy administracji z otoczeniem, która ma na celu nie tylko rozwiązywanie problemów społecznych, lecz także definiowanie celów polityki społecznej (co tworzy nowy paradygmat współpracy

⁵⁰ R.S. Morse, T. Buss, *The Transformation of Public Leadership*, [in:] R.S. Morse, T.F. Buss, C.M. Kinghorn (eds.), *Transforming...*, s. 4–5.

⁵¹ Burns, *Leadership*, s. 295–298. Zdaniem Burnsa, klasyczne biurokracje nie są właściwym środowiskiem dla przywództwa transformacyjnego.

⁵² J.H. Svara, *Leadership by Top Administrators in a Changing World. New Challenges in Political-Administrative Relations*, [in:] R.S. Morse, T.F. Buss, C.M. Kinghorn (eds.), *Transforming...*

⁵³ Por. E. DeSeve, *Creating Public Value Using Managed Networks*, [in:] R.S. Morse, T.F. Buss, C.M. Kinghorn (eds.), *Transforming...*, s. 206–208.

z organizacjami pozarządowymi i biznesem). Dekoncentracja oznacza przejęcie dużej części odpowiedzialności za sprawy publiczne przez podmioty pozarządowe. Synergia zdekoncentrowanego przywództwa ma – zdaniem proponentów nowego podejścia do przywództwa w sferze publicznej – tworzyć istotną wartość dodaną.

W podobnym kierunku prowadzą wnioski wynikające z funkcjonalną teorią przywództwa w systemach złożonych (*Complexity Leadership Theory*), zaproponowanej przez M. Uhl-Biena, R. Marion i B. McKelvey'a⁵⁴. Badacze ci podkreślają, że w epoce globalnego społeczeństwa opartego na wiedzy podstawową rolą przywództwa jest osiągnięcie przez organizacje różnego typu zdolności uczenia się, innowacyjności i dostosowania do gwałtownych zmian. W złożonych systemach zdolności tego typu mogą być uzyskiwane wyłącznie jako rezultat interakcji pomiędzy różnymi częściami tych systemów. „Badacze przywództwa w większości przypadków ignorowali podstawowy fakt, że przywództwo nie jest jedynie aktem wywierania wpływu przez jednostkę lub jednostki, lecz jest raczej osadzone w kompleksie wzajemnych oddziaływań różnorodnych sił”, twierdzą autorzy koncepcji⁵⁵. Oznacza to, że przywództwo jest dynamiczną funkcją, która ze względu na swój interaktywny charakter różnicuje kompleks ról przywódczych, pojawiających się – w zależności od kontekstu zmiennego środowiska – w różnych segmentach systemu politycznego i administracyjnego. Jest to propozycja radykalnie zmieniająca tradycyjny sposób widzenia przywództwa w sferze publicznej. Opierając się na teorii systemów złożonych, autorzy koncepcji rozpatrują różne składniki przywództwa zorientowanego na uczenie się, innowacje i adaptację, a także warunki ich efektywności.

Procesy dekoncentracji przywództwa wiążą się z potrzebą nowych kompetencji i stylów przywódczych w sferze publicznej. W warunkach wzrastającej złożoności i niepewności otoczenia trzy kompetencje wydają się szczególnie istotne⁵⁶. Po pierwsze, elastyczne podejście do realizowanych celów i orientacja na ich wielopodmiotowe uzgadniania. Otwarty pozostaje problem form i granic tego procesu. Po drugie, zdolność nie tylko przekraczania podziałów, lecz także czerpania z różnorodności kulturowej, organizacyjnej i politycznej środowiska, w którym budowane są zależności przywódcze. Mówiąc inaczej, w warunkach opisywanych

⁵⁴ Por. M. Uhl-Bien, R. Marion, B. McKelvey, *Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*, „The Leadership Quarterly” 2007, Nr 18.

⁵⁵ Tamże, s. 302.

⁵⁶ Por. M.N. Blandin, *Leading at the Edge of Chaos*, [in:] R.S. Morse, T.F. Buss, C.M. Kinghorn (eds.), *Transforming...*

przez teorię systemów złożonych relacje przywódcze muszą być bardziej otwarte na różnorodność otoczenia. Trzecią kompetencją jest umiejętność uczenia się, której znaczenie podkreślane jest prawie we wszystkich preskryptywnych profilach „idealnego przywódcy” w ponowoczesnych czasach.

Zakończenie

W artykule zasygnalizowane zostały kierunki zmian, które dostrzec można w normatywnym nurcie badań przywództwa, a które stanowią reakcję na dynamikę globalnego ładu politycznego, sygnalizowaną przez przedstawicieli dwóch nurtów teoretycznych: koncepcji nawiązujących do idei społeczeństwa ponowoczesnego i paradygmatu *complexity science*. Za punkt wyjścia rozważań przyjęte zostały trzy powiązane ze sobą idee, wyrażone w klasycznej koncepcji przywództwa transformacyjnego: przywództwa jako relacji legitymizowanej przez wspólnotowe potrzeby i wartości, przywództwa jako sprawczego czynnika zmian i adaptacji jednostek, wreszcie przywództwa jako interaktywnego procesu rozwoju podmiotów związanych przywódczą relacją.

Poruszone zostały tylko wybrane zagadnienia, które określają wzory przywództwa politycznego – i szerzej, przywództwa w sferze publicznej – proponowane w literaturze przedmiotu. Po pierwsze, na popularności zyskuje koncepcja moralnego dyskursu jako etycznego zakotwiczenia w spluralizowanym kulturowo i politycznie świecie. Po drugie, procesy dekoncentracji przywództwa w sferze publicznej znajdują wyraz we wzorach przywództwa elastycznego i wielopodmiotowego, opartego na synergii ról przywódczych różnego typu. Po trzecie, normatywnie zorientowani badacze proponują profile kompetencyjne liderów, zawierające nowe cechy i umiejętności, potrzebne przywódcom działającym w wielokulturowych, szybko zmieniających się kontekstach. Przedstawione uwagi nie mają charakteru systematycznej analizy – sygnalizują jedynie wybrane kierunki zmian i poszukiwań.

STRESZCZENIE

Przedmiotem artykułu są normatywne wzory przywództwa politycznego, formułowane w literaturze przedmiotu jako odpowiedź na zmiany zachodzące w globalnym ładzie politycznym. Przedmiotem refleksji są w szczególności koncepcje

nawiązujące do idei społeczeństwa ponowoczesnego i twierdzenia formułowane przez przedstawicieli paradygmatu *complexity science*. Badacze zwracają uwagę na zakwestionowanie państwa narodowego jako dominującej formy wspólnoty politycznej, przemiany instytucji obywatelstwa oraz sieciowość i emergentność procesów konstytuujących ład globalnego świata. Zmusza to do rewizji niektórych założeń tradycyjnej perspektywy normatywnych badań przywództwa w sferze publicznej. W artykule jest ona reprezentowana przede wszystkim przez model przywództwa transformacyjnego.

Jerzy Szczupaczyński

NORMATIVE MODELS OF POLITICAL LEADERSHIP IN A POSTMODERN WORLD

The article addresses the issue of normative models of political leadership, which are proposed in the literature of the subject as the answer to reordering of the global political space. Special focus has been placed on the analysis of the concept of postmodern society and propositions formulated by the complexity science proponents. Scholars point to the progressive erosion of nation-state as a dominant form of political commonwealth, changes in the institution of citizenship, likewise self-organization and emergence as rules of the new global order. All these trends have a transforming influence on some assumptions held by more traditionally oriented normative studies of public leadership, which are mainly represented in the article by the theory of transformational leadership.

KEY WORDS: *political leadership, citizenship, political community, postmodern society, transformational leadership*

Bibliografia

- B.M. Bass, P. Steidlmeier, *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*, [in:] J.B. Ciulla (ed.), *Ethics, the Heart of Leadership*, Praeger, Westport–Connecticut–London 2004.
- M.N. Blandin, *Leading at the Edge of Chaos*, [in:] R.S. Morse, T.F. Buss, C.M. Kinghorn (eds.), *Transforming Public Leadership for 21st Century*, Armonk–New York–London 2007.
- A. Bryman, *Charisma and Leadership in Organizations*, SAGE Publications, London–Newbury–New Delhi 1992.

- J.B. Ciulla, *Leadership Ethics: Mapping the Territory*, [in:] J.B. Ciulla (ed.), *Ethics, the Heart of Leadership*, Praeger, Westport–Connecticut–London 2004.
- Ch. Cornell, P. Malcolmson, *Prudence and Glory: Machiavelli on Political Leadership*, [in:] J. Masciulli, M.A. Molchanov, W.A. Knight, *The Ashgate Research Companion to Political Leadership*, Ashgate Publishing Company, Surrey 2009.
- W.L. Gardner, B.J. Avolio, F. Luthans, D.R. May, F. Walumbwa, "Can you see the real me?" *A self-based model of authentic leader and follower development*, „The Leadership Quarterly” 2005, Nr 16.
- T. Hansbrough, *Jumping frogs and the multi-level analyses of leadership*, [in:] R.A. Couto (ed.), *Reflections on Leadership*, University Press of America, Lanham 2007.
- R. Marion, *The Edge of Organization. Chaos and Complexity Theories of Formal Social Systems*, Thousand Oaks–London–New Delhi 1999.
- J. Masciulli, W.A. Knight, *Conceptions of Global Leadership for Contextually Intelligent, Innovatively Adaptive Political Leaders*, [in:] J. Masciulli, M.A. Molchanov, W.A. Knight, *The Ashgate Research Companion to Political Leadership*, Ashgate Publishing Company, Surrey 2009.
- R.S. Morse, T. Buss, *The Transformation of Public Leadership*, [in:] R.S. Morse, T.F. Buss, C.M. Kinghorn (ed.), *Transforming Public Leadership for 21st Century*, Armonk–New York–London 2007.
- S. Narine, *International Human Rights, Political Leadership and the Problem of Normative Change in the International System*, [in:] J. Masciulli, M.A. Molchanov, W.A. Knight (eds.), *The Ashgate Research Companion to Political Leadership*, Ashgate Publishing Company, Surrey 2009.
- T.J. Price, *Leadership and Common Purpose*, [in:] R.A. Couto (red.), *Reflections on Leadership*, MD: University Press of America, Lanham 2007.
- A. Rothert, *Rządzenie w przestrzeni transnarodowej*, „Studia Politologiczne” 2013, Vol. 27.
- W.R. Scott, *Institutions and Organizations*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks–London–New Delhi 2001.
- E. DeSeve, *Creating Public Value Using Managed Networks*, [in:] R.S. Morse, T.F. Buss, C.M. Kinghorn (eds.), *Transforming Public Leadership for 21st Century*, M.E. Sharpe, Armonk–London 2007.
- J.H. Svava, *Leadership by Top Administrators in a Changing World. New Challenges in Political-Administrative Relations*, [in:] R.S. Morse, T.F. Buss, C.M. Kinghorn (eds.), *Transforming Public Leadership for 21st Century*, M.E. Sharpe, Armonk–London 2007.

- M. Uhl-Bien, R. Marion, B. McKelvey, *Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era*, „The Leadership Quarterly”.
- J.T. Wren, *Leadership and the vox populi*, [in:] R.A. Couto (red.), *Reflections on Leadership*, MD: University Press of America, Lanham 2007.
- A. Wildawsky, *Kulturowa teoria przywództwa*, [w:] *Władza i społeczeństwo*, J. Szczupaczyński (wybór i opracowanie), Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 1995.
- G. Yukl, *Leadership in Organizations*, Pearson: Prentice Hall, New Jersey 2006.