

Czesław Sikorski

Uniwersytet Łódzki

W KIERUNKU KOORDYNACJI DEMOKRATYCZNEJ

Streszczenie: Treść artykułu odnosi się do jednego z podstawowych problemów współczesnego zarządzania, jakim jest konieczność rozwoju przywództwa racjonalnego ukierunkowanego na usamodzielnianie pracowników przez przełożonego i przygotowywanie ich do działania w systemie koordynacji demokratycznej. Warunkiem rozwoju tej formy przywództwa jest wykończenie stereotypów kulturowych związanych z przywództwem charyzmatycznym.

Słowa kluczowe: przywództwo racjonalne, przywództwo emocjonalne, koordynacja demokratyczna, koordynacja autokratyczna, charyzma.

1. Wymagania stawiane członkom organizacji w epoce cywilizacji informacyjnej

Epoka cywilizacji informacyjnej charakteryzuje się postępującą globalizacją działalności gospodarczej. Jak zauważył kiedyś F.A. Hayek, globalny rynek jest najbardziej skomplikowanym zjawiskiem na ziemi, a przeto – całkowicie nieprzewidywalnym [Hayek, 1988, s. 142]. Możliwość utrzymania się przedsiębiorstwa na globalnym rynku zależy od jego zdolności do przyjmowania zdecentralizowanych form działalności zapewniających mu odpowiednią podatność innowacyjną. Podatność ta zależy od stopnia elastyczności zastosowanych rozwiązań organizacyjno-technicznych i zasobów. Elastyczność oznacza bowiem możliwość łatwego i szybkiego wprowadzania zmian. Wobec konieczności częstego reagowania organizacji na zmiany w jej otoczeniu elastyczne muszą być jej strategia, struktura, jej system techniczny, a także system społeczny. Elastyczność techniki i organizacji wymaga elastycznego pracownika. Chodzi tutaj o elastyczność intelektualną i zdolność przystosowywania się do nowych warunków bądź wymagań procesów pracy. Fachowość przestała być rozumiana jako wąska specjalizacja, zaczęła być pojmowana jako zbiór bardziej uniwersalnych i różnorodnych umiejętności umożliwiających właściwe reakcje w zmiennych warunkach sytuacyjnych. Aby możliwy był rozwój, pracownik musi opanować wiedzę, której poziom przewyższa wymagania stawiane przez aktualnie wykonywany rodzaj zadań. Konsekwencją rewolucji informacyjnej jest więc także rewolucja edukacyjna. Do najbardziej pożądaných cech pracowników współczes-

nych organizacji zalicza się samodzielność decyzyjną, umiejętność adaptacji do zmieniających się warunków oraz pomysłowość i kreatywność.

Wymóg samodzielności pracowników jest prostą konsekwencją osłabienia zależności hierarchicznych w strukturach typu sieciowego, gdzie dominują poziome relacje współpracy. Uwikłani w te relacje szeregowi pracownicy muszą natychmiast reagować na pojawiające się problemy związane z pozyskaniem nowych informacji lub na zmianę oczekiwań klientów. Tylko w ten sposób można bowiem zapewnić wysoką elastyczność i szybkość reakcji systemu organizacyjnego. Na konsultacje z przełożonymi nie ma czasu. Poza tym maksymalne spłaszczenie struktury sprawia, że kierownik na wyższym szczeblu musi zajmować się zupełnie inną kategorią spraw i nie ma wystarczającej orientacji w sprawach bezpośrednio wykonawczych. Ciężar decyzji spoczywa zatem na koordynatorach i pracownikach zespołów zadaniowych. A nie są to jedynie proste decyzje operacyjne, ale również takie, od których zależy byt organizacji, jak np. decyzje inwestycyjne lub dotyczące zobowiązań wobec klientów. Według P. Druckera współczesny kierownik jest tym, który ponosi odpowiedzialność za zastosowanie i wykorzystanie wiedzy [Drucker 1999]. Kierownik powinien więc się koncentrować na poszukiwaniu szans rozwojowych i stwarzać organizacyjne warunki dla innowacyjności i przedsiębiorczości pracowników.

Wyrazem zmiany w podejściu do klasycznych relacji władzy jest teoria samoprzywództwa (*self-leadership*) H.P. Simsa i Ch.C. Manza. Według tej teorii z samoprzywództwem mamy do czynienia wtedy, gdy przywódca traci swoją centralną pozycję, ponieważ relacje między przywódcą a podwładnymi zastępowane są relacjami między równymi sobie pracownikami, z których każdy ma cechy przywódcy. Wszyscy oni bowiem zdolni są do skutecznego kierowania swoim własnym postępowaniem. Sims i Manz nie postulują pozbawienia organizacji lub zespołu pracowniczego stanowiska kierownika. Powinien to być jednak kierownik szczególnie, którego nazywają superliderem. Jest to ktoś, kto stopniowo usamodzielnia swoich podwładnych, przewidując dla nich pierwszoplanowe role na scenie działalności organizacji. Sims i Manz uzasadniają, że w naszym szybko zmieniającym się świecie cywilizacji informacyjnej potrzebny jest pełny współdziałanie wszystkich pracowników w kierowaniu organizacją, a nie tylko wąskiej grupy przeciążonych pracą heroicznymi liderów. Takimi bohaterami muszą być wszyscy pracownicy. Nieprzypadkowo swojej książce nadali tytuł: *Company of Heroses (Firma bohaterów)*. Chodzi więc o to, jak pobudzić i wykorzystać talent, energię, entuzjazm i profesjonalizm wszystkich członków organizacji [Sims, Manz 1996].

2. Stereotypy dotyczące przywództwa, ich skutki organizacyjne i społeczne

We współczesnej praktyce zarządzania, a po części także i w teorii, trudno jednak rozstać się z utrwalonym przez wieki stereotypem przywództwa. Według tego stereotypu przywódca to ktoś, kto wie więcej, widzi szerzej, rozumie lepiej; to ktoś, kto

prowadzi innych; ktoś, bez kogo ludzie skazani są na błądzenie. W tym rozumieniu przywództwa przywódca ma monopol racji. Aby go utrzymać, musi on wyraźnie wyróżniać się na tle swojego otoczenia. Kiedy maleje dystans społeczny między przywódcą a podwładnymi, kiedy wizje, pomysły i decyzje tych ostatnich zyskują rangę równą tym, których autorem jest przywódca, wówczas kończy się przywództwo. A przecież, zgodnie ze starym stereotypem kulturowym, wszyscy nie mogą rządzić, nie można bowiem utrzymać statku na właściwym kursie, gdy koło sterowe trzyma zbyt wiele rąk.

Często dokonuje się sztucznego rozróżnienia między kierownikiem a przywódcą. Rozróżnienie to oparte jest na istniejącej jakoby różnicy celów tych dwóch typów przełożonych. Według tej koncepcji kierowanie i przywództwo to dwie różne, ale komplementarne role ludzi sprawujących władzę. Celem działania kierownika jest bowiem utrzymanie stabilności funkcjonowania organizacji, podczas gdy przywódca jest motorem sprawczym zmian. Kierownik nastawiony jest więc na spokojne administrowanie, które ma nie dopuszczać do szybkiej degeneracji systemu działania, który okazał się efektywny. W tym celu kierownik skupia swoją uwagę na procesach i strukturze organizacji, interesuje się głównie sprawami bieżącymi i próbuje odpowiadać na pytania: jak i gdzie należy coś zrobić. Podejmując decyzje, kierownik z reguły opiera się na wypróbowanych wcześniej wzorcach. W przeciwieństwie do niego przywódca za cel swoich działań przyjmuje rozwój organizacji. Wychodząc z założenia, że „lepsze jest wrogiem dobrego”, ukierunkowany jest na innowacje i oryginalne sposoby działania. Przywódca koncentruje swoją uwagę na ludziach, których rola w procesach innowacyjnych jest decydująca, rozpatruje problemy organizacji w długiej perspektywie czasu i poszukuje odpowiedzi przede wszystkim na pytania: co i dlaczego ma być zrobione [Bennis 1989].

Z charakterystyk tych W.G. Bennis wyprowadza dość oczywisty wniosek, że w XXI wieku, w którym zmienność i nieprzewidywalność otoczenia organizacji przyjmą rozmiary dotychczas nieznane, gwałtownie rosnąć będzie zapotrzebowanie na przywódców, a nie na kierowników.

Inną ważną cechą, którą się przypisuje przywódcom, a która odróżnia ich od zwykłych kierowników, mają być ich szczególne umiejętności motywacyjne. Na cechę tę zwraca uwagę wielu autorów. M. Armstrong uważa, że przywództwo polega na zachęcaniu i inspirowaniu osób oraz zespołów do tego, by dali z siebie to, co najlepsze, aby osiągnąć pożądany cel [Armstrong 1997, s. 225]. G. Yukl do głównych zadań przywódcy zalicza przekonywanie ludzi i ich motywację [Yukl, s. 70]. Szczególnie interesujące jest podejście I. Knickerbockera, który relacje przywództwa opiera na procesie wzajemnego zaspokajania potrzeb. Według tego autora przywódca jest akceptowany przez podwładnych nie ze względu na swoje cechy osobiste, ale dlatego, że obiecuje lub aktualnie daje więcej niż ktokolwiek inny tego, czego oni potrzebują. Przywódca jednak, dzięki zachowaniom swoich podwładnych, zaspokaja swoje istotne potrzeby, odczuwając satysfakcję z pełnionej roli [Kanarski 2005, s. 90-91].

Według J.M. Bardwick przywódcy tym różnią się od kierowników, że dają swoim zwolennikom nadzieję i wiarę, ponieważ uważani są przez nich za ludzi, którzy potrafią wszystko zmienić na lepsze [Kanarski 2005, s. 95]. Uwaga ta odnosi się do bodaj najbardziej charakterystycznej cechy relacji przywództwa, jaką jest ich emocjonalny charakter. W przeciwieństwie do racjonalności relacji kierowniczych emocjonalność relacji przywódczych jest niekiedy uderzająca. Nieprzypadkowa jest w związku z tym zmiana terminologii. Nie tylko kierownika zastępuje przywódca, ale również podwładnych zastępują zwolennicy, niekiedy nawet zwani wyznawcami. Niektórzy twierdzą, że przywództwo to zdolność tworzenia mitów wyzwających entuzjazm i przekonanie o wyjątkowych możliwościach przywódcy (zob. [Gemmill, Oakley 1992]). Stąd już krok tylko do snucia rozważań na temat hipnotycznego, zniewalającego wpływu wybitnych przywódców, za którymi podążają urzeczone i bezwolne masy.

W rozmaitych koncepcjach przywództwa, jakie pojawiały się w okresie ostatnich stu lat, widoczna jest charakterystyczna ewolucja od fascynacji przywództwem emocjonalnym do coraz większego nacisku na racjonalny charakter relacji przywódczych. Nie znaczy to, że ewolucja ta przebiega w linii prostej; przeciwnie, zdarzają się rozmaite zwroty i resentymenty, czego przykładem jest nieoczekiwany, ale w jakimś stopniu zrozumiały w warunkach zasadniczych zmian cywilizacyjnych powrót do starej koncepcji lidera charyzmatycznego w lansowanym, zwłaszcza w Stanach Zjednoczonych, zarządzaniu transformacyjnym.

Nie ulega wątpliwości, że w tradycyjnym rozumieniu pojęcie przywództwa wiąże się z ową nieco tajemniczą cechą, jaką jest charyzma. Osoby posiadające tę cechę mają łatwość tworzenia i egzekwowania swego autorytetu u innych. Łatwość ta, wynikająca z umiejętności wytwarzania u podwładnych pozytywnych uczuć, była zawsze intrygująca dla badaczy, którzy próbowali określać cechy, najczęściej wrodzone, pozwalające pewnym ludziom skutecznie oddziaływać na zachowania innych. Dla wielu ludzi władza, jeśli ma być skuteczna, a przy tym pozbawiona przymusu, musi zawierać elementy charyzmy.

Panuje na ogół zgodność, że charyzma przejawia się w umiejętności wyartykułowania wizji, którą podwładni gotowi są uznać za własną, nie tyle ze względu na jej racjonalne uzasadnienie, ile przez odwołanie się do wartości, które są dla nich ważne, atrakcyjne i jednoznacznie rozumiane. Kluczową sprawą jest zatem użycie właściwego języka i oddziaływanie na wyobraźnię. Umiejętność powiązania wizji z historycznymi zdarzeniami odwołującymi się do poczucia dumy lub wykorzystania aktualnych spraw i wydarzeń do wyzwolenia ambicji jest w tym wypadku szczególnie ważna. Skuteczność lidera charyzmatycznego jest tym większa, im bardziej wartości, na które się on powołuje, pomagają orientować się jego podwładnym w sytuacjach dla nich trudnych. Umiejętność „trafienia do ludzi”, znalezienia owej czulej struny jest zatem cechą charyzmatycznego przywódcy. Charyzma jest grą na emocjach, których wyzwolenie w danym środowisku oznacza nierzadko uruchomienie potężnej energii społecznej. Jak zauważa R.J. House liderzy charyzmatyczni oddzia-

lują raczej na uczuciowe zmienne motywacyjne niż na zmienne poznawcze [Gemmill, Oakley 1992, s. 381].

W tej koncepcji przywództwa pozycja charyzmatycznego lidera jest centralna i wyjątkowa. Podwładni przypisują mu bowiem umiejętności niezwykle, co skłania ich do bezwarunkowej akceptacji jego władzy. Wszak charyzma to w języku starogreckim „boski dar”. Czy można dyskutować z kimś, kto ów dar posiada, nie mówiąc już o próbach sprzeciwiania się jego postanowieniom? Charyzmatyczny lider może domagać się od podwładnych aktywności i inicjatywy, ale poza ślepym zaufaniem i entuzjastyczną realizacją jego poleceń na nic więcej nie może liczyć. Przywódca jest więc tutaj jedynym źródłem mądrości i przewodnikiem wskazującym kierunek działania swoim podwładnym. Lider charyzmatyczny nie inspiruje podwładnych, nawet jeśli bardzo tego chce; on ich uwodzi, a przez to ogranicza. Im bardziej dominujący, silny i kreatywny jest przywódca, tym słabsi i mniej samodzielni stają się jego podwładni. Jest to zresztą prawidłowość ogólna dotycząca relacji między ludźmi. Wyniki badań wszak potwierdzają, iż dominujący ojcowie mają synów o niskiej potrzebie osiągnięć, a autorytarni kierownicy nie wzmagają potrzeby osiągnięć u swoich podwładnych [McClelland 1983, s. 94].

Trudno się oprzeć przekonaniu, że charyzma wynika nie tyle z cech osobowości przywódcy, ile z potrzeby emocjonalnej tych, którzy chcą się mu podporządkować, spodziewając się z jego strony opieki. Niektórzy ludzie zyskują poczucie kontroli nad otoczeniem, gdy mają kogoś, na kim mogą się oprzeć, kogo mogą naśladować, a także obciążać winą w przypadku niepowodzenia. Charyzma pojawia się w określonym miejscu i czasie bardziej jako właściwość podwładnych aniżeli przywódcy. To podwładni bowiem kreują niekiedy swoich przełożonych na przywódców charyzmatycznych, poszukując „wodzów” i „mężów opatrnościowych”, którzy otoczą ich opieką, wskażą właściwy kierunek i którym można będzie ślepo zaufać. Im słabsi są podwładni, tym bardziej potrzebują silnego przywódcy. Nie jest przypadkowe to, że charyzmatyczni liderzy pojawiają się w szczególnych sytuacjach kryzysowych, które wymagają dramatycznych zmian lub powodują duże niezadowolenie społeczne, a zatem wtedy, gdy ludzie uświadamiają sobie i wyolbrzymiają własne ograniczenia, tracą pewność siebie i nabierają przekonania, że sobie nie poradzą w sytuacji, która ich przerasta.

Tajemnica charyzmy nie kryje się zatem w „boskim darze”, a charyzmatyczny lider tym bardziej nie jest „bożym namiestnikiem”. Czym jest charyzma? – to już dość dawno temu wyjaśnił Hobbes, twierdząc, że władca absolutny nie reprezentuje boskiej siły, ale słabość swoich poddanych – to oni bowiem obdarzyli go władzą absolutną, aby zaradzić własnej słabości [Manent 1994, s. 51]. Postawy podwładnych wynikają także z określonych stereotypów kulturowych. Tam, gdzie nacisk się kładzie na indywidualność, podkreślanie różnicy zdań, różnorodność, widoczna jest niewielka skłonność ludzi do bezkrytycznego poddawania się czyimś wpływom. Znacznie bardziej podatny grunt dla przywództwa charyzmatycznego występuje natomiast tam, gdzie dominują stereotypy spójności, zgodności i jednolitości w relacjach społecznych.

Sprzeciw wobec przywództwa charyzmatycznego nie wynika z przesłanek prakseologicznych. Skuteczność tej formy władzy może być niekiedy bardzo duża. Sprzeciw ten wynika z oceny moralnych skutków takich relacji społecznych. Ludzie, rezygnując ze swojej indywidualności, rezygnują bowiem z części swojego człowieczeństwa. Żadnym usprawiedliwieniem bądź pociechą nie może być sytuacja, w której dobry i mądry przywódca osiąga w ten sposób szlachetne cele. Jedyne dającym się zaakceptować z moralnego punktu widzenia uzasadnieniem przywództwa jest dążenie do usamodzielnienia podwładnych. W literaturze niemało jest ostrzeżeń, a w praktyce przykładów dotyczących zagrożeń związanych z emocjonalnym przywództwem. D. McClelland przestrzega przed ludźmi odczuwającymi „głód władzy”, których zachowania przypominają zachowania ludzi uzależnionych od alkoholu, narkotyków lub hazardu, i podobnie jak tamte cechują się agresją i egoizmem [McClelland 1970].

Demoralizujący wpływ emocjonalnej zależności podwładnych od przełożonego może mieć fatalne skutki społeczne; mianowicie:

- łatwość poświęcenia dla „sprawy”, jako skutek akceptacji porywającej, ale często zatruwającej umysły wizji;
- brak poczucia osobistej odpowiedzialności, jako skutek lojalności wobec przywódcy, który pozwala czuć się pewnie i bezpiecznie;
- brak wiary we własne siły, jako skutek identyfikacji z przywódcą.

3. Przywództwo racjonalne jako droga do koordynacji demokratycznej

Od tych wszystkich sformułowań, w których przywództwo rozumiane jest jako określony potencjał osobowy, różni się definicja A.K. Koźmińskiego, w której przywództwo rozumiane jest jako potencjał organizacyjny. Koźmiński pisze bowiem: „Mówiąc o przywództwie, będziemy więc mieli na myśli pewien ważny zasób organizacji, element jej potencjału społecznego: sumę zdolności, umiejętności i talentów oddziaływania jednych członków organizacji na innych po to, aby można było osiągać cele, jakie stawia sobie organizacja” [Koźmiński 2004, s. 151]. Przy takim rozumieniu przywództwa znika przywódca jako określona osoba obdarzona szczególnymi cechami, które pozwalają jej w istotny sposób wpływać na zachowania innych ludzi. Zdolności przywódcze mogą być tu bowiem rozproszone przestrzennie i zmienne w czasie. W różnych sytuacjach i okolicznościach członkowie organizacji wzajemnie na siebie oddziałują w procesie osiągania organizacyjnych celów. Kierunek tych oddziaływań nie musi być przy tym zgodny z formalnymi relacjami nadzorności i podporządkowania. Na przykład jednemu z członków zespołu pracowniczego przychodzi do głowy pomysł rozwiązania problemu, który pojawił się w ich pracy. Pomysł zyskuje powszechną aprobatę i członkowie zespołu entuzjastycznie przystępują do jego realizacji. Kiedy indziej ktoś inny w tym zespole zrobi coś lub wymyśli, co zostanie uznane za pomocne w osiągnięciu sukcesu. Członkowie zespo-

łu pozostawać więc będą pod jego wpływem w takim zakresie i tak długo, jak to będzie potrzebne do uzyskania spodziewanych korzyści.

Pomysł, aby sumę pozytywnych oddziaływań na siebie członków organizacji nazywać przywództwem, oznacza jednak zbyt radykalną zmianę znaczenia, które tradycyjnie przypisywane jest temu pojęciu. Przyjmujemy zatem, że przywódca to ktoś, kto zaspokaja istotne potrzeby egzystencjalne swoich podwładnych. Tylko dlatego uznają go oni za przywódcę, ale jednocześnie tylko tak długo, jak długo uważają go za niezbędnego do zaspokajania tych potrzeb.

Cóż to za ważne potrzeby, do których zaspokojenia może być ludziom potrzebny przywódca, któremu gotowi są całkowicie się podporządkować? Chyba łatwo się domyślić, że chodzi o potrzeby znajdujące się niżej w hierarchii A. Maslowa. Chodzi bowiem o ten rodzaj naszych potrzeb, których zaspokojenia możemy oczekiwać także od innych ludzi, a niekoniecznie tylko jako skutku własnych działań i wyborów. Do potrzeb tych należy potrzeba pewności i bezpieczeństwa oraz potrzeba identyfikacji. Przywódca zatem to ktoś, kto daje swoim podwładnym poczucie pewności i bezpieczeństwa oraz dostarcza im wzorów, z którymi mogą się identyfikować.

O zapewnianiu podwładnym poczucia pewności i bezpieczeństwa, jako podstawowej funkcji przywództwa, wspomina się w literaturze od dawna. J.G. March i H.A. Simon wprowadzili termin „absorpcja niepewności”, który oznacza umiejętność radzenia sobie z niepewnością i chronienia przed nią podwładnych cechującą wybitnych przywódców [March, Simon 1964]. W polskiej literaturze o szczególnym znaczeniu walki z niepewnością w procesie sprawowania władzy w organizacji pisze między innymi L. Krzyżanowski [Krzyżanowski 1994, s. 206]. Proponuje się również określać mianem „luki przywództwa” sytuację, w której pracownicy odczuwają niepewność w swoich działaniach [Marcinkowski, Sobczak 2002].

Zaspokajanie przez przywódcę potrzeby identyfikacji jego podwładnych związane jest z wysokim mniemaniem, jakie ci ostatni mają na temat jego walorów intelektualnych i osobowościowych. W powszechnym rozumieniu trudno byłoby człowiekowi uznać za swojego przywódcę kogoś, kto nie wydaje się od niego lepszy. Przy tym nie chodzi tu tylko o przewagę w jakiejś specjalistycznej dziedzinie, ale o przewagę „formatu człowieka”. Uznajemy czyjeś przywództwo, bo jesteśmy kimś zafascynowani; dlatego, że ktoś nam imponuje. Przywódca jest więc idolem, którego fanami są jego podwładni. Zachowania idola, jego styl życia, przekonania i wartości łatwo stają się wzorcami dla tych, którzy się z nim identyfikują.

Jeśli przyjąć założenie, że przywódcą jest ten, kto daje podwładnym poczucie bezpieczeństwa i spełnia dla nich funkcję busoli światopoglądowej, to co dzieje się w sytuacji, w której podwładni niczego takiego nie oczekują od swojego przełożonego? Aby odpowiedzieć na to pytanie, trzeba najpierw wyjaśnić, kiedy taka sytuacja może się zdarzyć. Otóż może ona mieć miejsce w dwóch przypadkach: po pierwsze wtedy, gdy ktoś inny, a nie przełożony, zaspokaja te ich podstawowe potrzeby egzystencjalne, a po drugie wówczas, gdy podwładni potrzeby te potrafią zaspokajać sami.

Oprócz przełożonego poczucia pewności i bezpieczeństwa może dostarczać pracownikom sam system organizacyjny, jego cechy i zasady funkcjonowania. Normy i wartości, na których jest on oparty, mogą zaś dostarczać im wzorów identyfikacji. Kultura organizacyjna promująca wartość lojalności we wzajemnych stosunkach między firmą a pracownikiem była dość powszechna w nieodległej jeszcze przeszłości. Organizacja była lojalna wobec pracownika przede wszystkim wtedy, gdy dawała mu poczucie pewności zatrudnienia, a pracownik był lojalny wobec organizacji, podporządkowując się bez reszty jej wymaganiom. Poczucie pewności i bezpieczeństwa dawały też precyzyjnie określone i względnie stabilne zakresy czynności, uprawnienia i odpowiedzialność. Przejrzysty system nagród i kar, jasność kryteriów awansowania i regularność powtarzalnych działań czynią świat organizacji jednoznacznym i uporządkowanym. Przełożony w tym świecie nie jest kimś, kto ten porządek wprowadza i utrzymuje, ale kimś, kto w ramach tego porządku działa. Nie on zatem, a określony porządek organizacyjny jest źródłem zaspokajania potrzeby pewności, bezpieczeństwa i identyfikacji.

Zarówno przełożony, jak i porządek organizacyjny przestają mieć znaczenie jako źródła poczucia pewności i wzorów identyfikacji, gdy pracownik czerpie poczucie pewności i bezpieczeństwa z własnej wiedzy, umiejętności i cech charakteru, a wzory identyfikacji samodzielnie rekonstruuje w nieskończonym procesie uczenia się. Pracownik tego typu zainteresowany jest na ogół zaspokajaniem w organizacji potrzeb wyższego rzędu, jak samorealizacja lub społeczne uznanie. Te potrzeby także jednak musi zaspokajać samodzielnie przez własne wybory i działania. W przeciwieństwie bowiem do potrzeb niższego rzędu, które mogą zaspokajać inni, potrzeby wyższego rzędu możemy zaspokajać wyłącznie sami, chociaż warunki organizacyjne i inni ludzie mogą nam w tym pomagać.

W sytuacjach, w których mamy do czynienia z pojawieniem się substytutów przywództwa, sposób sprawowania władzy przez przełożonego musi być oczywiście inny niż ten, który stosuje przywódca. Różnica ta polega na tym, że w warunkach z góry ustalonego porządku organizacyjnego lub samodzielności zawodowej podwładnych uwaga przełożonego koncentruje się na relacjach między ludźmi lub między grupami ludzi, a nie na samych ludziach, ich indywidualnych celach i zadaniach, osobistych planach i oczekiwaniach, cechach osobowości. Takiego przełożonego, w odróżnieniu od przywódcy, nazwać można koordynatorem. Koordynator, w przeciwieństwie do zorientowanego na ludzi przywódcy, orientuje się na zadania, za których wykonanie jest odpowiedzialny w powierzonym mu obszarze władzy organizacyjnej.

W stosunku koordynacji autorytet osobisty przełożonego ma mniejsze znaczenie niż w stosunku przywództwa. Stosunki między koordynatorem a podwładnymi mają bowiem na ogół racjonalny, a nie emocjonalny charakter. Cechy osobiste koordynatora są oczywiście ważne dla podwładnego, ale z zupełnie innych powodów niż w przypadku przywódcy. Koordynator jest bowiem traktowany albo jako naturalny element systemu organizacyjnego, w którym uczestnictwo, a nie relacje z przełożonym, są dla podwładnego ważne, albo jako partner pomocny w rozwiązywaniu włas-

nych problemów zawodowych. W pierwszym przypadku nie ma więc istotnych powodów, aby odchodzić od zdepersonalizowanych relacji i zastępować je bardziej osobistymi, choć oczywiście relacje te powinny być kulturalne. To jasne, że jest przyjemniej, kiedy koordynator w stosunkach z podwładnymi nie poprzestaje na chłodnej rzeczowości, ale potrafi te stosunki ocieplić za pomocą jakichś sympatycznych gestów. W przypadku zaś relacji partnerskich między koordynatorem a podwładnymi, którzy są wysokiej klasy profesjonalistami, liczy się z kolei biegłość profesjonalna koordynatora, jego umiejętności komunikacyjne i organizatorskie, dzięki którym stwarza on podwładnym takie warunki pracy, w których mogą lepiej zaspokoić swoje potrzeby osiągnąć. Koordynatorem nie jest więc ktoś, kto nie wywołuje żadnych uczuć wśród podwładnych i z kim stosunki wyprane są z osobistych akcentów. Różnica między koordynatorem a przywódcą wynika z różnicy oczekiwań podwładnych kierowanych pod adresem tych dwóch typów przełożonych. Koordynator może mieć wiele cech, które przypisywane są przywódcom. Tak długo jednak, jak długo będzie koordynatorem, cechy te nie będą miały istotnego znaczenia w relacjach z podwładnymi.

Łatwo zauważyć, że relacje koordynacyjne różnią się od siebie zasadniczo w zależności od tego, czy substytutem przywództwa jest porządek organizacyjny, czy wiedza, umiejętności i ambicje profesjonalne podwładnych. Jeśli poczucie pewności, bezpieczeństwa i identyfikacji podwładni zawdzięczają porządkowi organizacyjnemu, to koordynacja, jako sposób sprawowania władzy, nawiązuje do koncepcji biurokracji M. Webera oraz mechanistycznego modelu organizacji. Jeśli natomiast podwładni, dzięki swym kwalifikacjom, potrafią sami te potrzeby zaspokajać, to sposób koordynacji opiera się na zasadach funkcjonowania struktur sieciowych, organizacji wirtualnych i tymczasowych zespołów zadaniowych. Nie będzie zapewne zbyt dużym uproszczeniem, jeśli pierwszą z tych form koordynacji nazwiemy autokratyczną, a drugą – demokratyczną.

Do tych dwóch form koordynacji odnosi się zapewne uwaga W.G. Ouchi'ego, który pisze: „Organizacje mogą zapewnić ciągłość działań niezbędnych dla ich istnienia albo za pośrednictwem wymuszania realizacji celów, albo za pośrednictwem zmiany stanu umysłów. Z powodów czysto praktycznych wydaje mi się nieprawdopodobne, aby mogła istnieć organizacja, która by nie stosowała obu metod jednocześnie” [Ouchi 1980]. Do ostatniego zdania można mieć tylko taki komentarz, że o ile dawniej zmiana stanu umysłów była środkiem dość marginalnym i dotyczyła w zasadzie relacji władzy tylko na najwyższych szczeblach zarządzania, o tyle obecnie staje się środkiem dominującym w systemach organizacyjnych.

W koordynacji demokratycznej autonomia i przedsiębiorczość pracowników są nie tyle skutkiem, co warunkiem zastosowania tej formy koordynacji. Podwładni mają bowiem szeroki zakres uprawnień decyzyjnych i związaną z tym odpowiedzialność. Koordynator podejmuje decyzje dotyczące sposobów wykorzystania wyników pracy podwładnych, a nie sposobów ich pracy. Koordynator nie ingeruje w sprawy podwładnych, w zakresie których są oni profesjonalistami, choć może im prezentować swoje pomysły. Także podwładni mogą przedstawiać własne punkty

widzenia w sprawach zastrzeżonych do decyzji koordynatora. W koordynacji demokratycznej wiele spraw wymaga dyskusji koordynatora z podwładnymi. Koordynacja demokratyczna jest podstawową formą sprawowania władzy w organizacjach wirtualnych rozwijających struktury sieciowe. Jej podstawą jest bowiem zdolność do samoorganizacji autonomicznych jednostek.

Rozważania na temat koordynacji demokratycznej, która jest jedyną formą sprawowania władzy opartą na samodzielności podwładnych, skłaniają do powrotu do problemu przywództwa i wyróżnienia także dwóch jego form. Kryterium podziału może być długofalowy cel przyświecający przywódcy w jego relacjach z podwładnymi. Przywódca może się bowiem starać utrwalić swoją nadrzędną pozycję i wpływ na zachowanie podwładnych, wykorzystując ich potrzeby, własne cechy i zafascynowanie nimi ludzi gotowych się mu podporządkować. Cel przywódcy może być jednak zupełnie inny. Wykorzystując swój autorytet, może on oddziaływać na podwładnych, aby stawali się oni coraz bardziej samodzielni w swoich zachowaniach i od niego niezależni w zaspokajaniu potrzeb pewności, bezpieczeństwa i identyfikacji. Postępując w ten sposób, przywódca świadomie ogranicza własne przywództwo, które po jakimś czasie przekształca się w koordynację demokratyczną. Można więc na tej podstawie wyróżnić przywództwo emocjonalne, „konserwujące” stosunki nadrzędności i podporządkowania, w których przywódca zaspokaja podstawowe potrzeby egzystencjalne podwładnych, oraz przywództwo racjonalne, polegające na uczeniu podwładnych samodzielnego zaspokajania tych potrzeb i przekształcania przywódczych relacji władzy w relacje koordynacyjne.

W niedostrzeganiu tych dwóch form sprawowania władzy tkwi zapewne źródło wielu nieporozumień na temat przywództwa. Co innego wszak mają na myśli ci, którzy przywództwo traktują jako drogę do samodzielności podwładnych, a stosunki nadrzędności i podporządkowania – jako z natury rzeczy tymczasowe, a co innego ci, którzy istoty przywództwa upatrują w trwałości dużego dystansu społecznego dzielącego przywódcę od podwładnych, a będącego skutkiem różnicy „formatu człowieka”. Do koordynacji demokratycznej należy dążyć nie tylko z powodu wymagań otoczenia organizacji, ale przede wszystkim ze względu na humanistyczny imperatyw rozwoju, którego podstawowym wymiarem jest społeczna dojrzałość i związana z tym samodzielność człowieka. Jedynym zatem godnym poparcia rodzajem przywództwa jest przywództwo racjonalne, które do koordynacji demokratycznej prowadzi.

Literatura

Armstrong M., *Jak być lepszym menedżerem*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1997.

Bennis W.G., *Managing the dream: leadership in the 21st century*, „Journal of Organizational Change Management” 1989, no 1.

Drucker P.F., *Spoleczeństwo pokapitalistyczne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Gemmill G., Oakley J., *Leadership: an alienating social myth?*, „Human Relations” 1992, no 2.

- Hayek F.A., *The Fatal Conceit: The Errors of Socialism*, University of Chicago Press, Chicago 1988.
- Kanarski L., *Przywództwo we współczesnych organizacjach*, PWE, Warszawa 2005.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Manent P., *Intelektualna historia liberalizmu*, Arcana, Kraków 1994.
- March J.G., Simon H.A., *Teoria organizacji*, PWE, Warszawa 1964.
- Marcinkowski A.S., Sobczak J.B., *Luka przywództwa w procesie radykalnych zmian organizacyjnych*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2002, nr 3-4.
- McClelland D., *The two faces of power*, “Journal of International Affairs” 1970, no 1.
- McClelland D., *W kierunku teorii nabywania motywów*, [w:] W.E. Scott, L.L. Cummings (red.), *Zachowanie człowieka w organizacji*, t. 1, PWN, Warszawa 1983.
- Ouchi W.G., *Markets, bureaucracies, and clans*, “Administrative Science Quarterly” 1980, no 1.
- Sims H.P., Manz Ch.C., *Company of Heroes. Unleashing the Power of Self-Leadership*, J. Wiley and Sons, New York 1996.
- Yukl G., *Leadership in Organizations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.

TOWARDS DEMOCRATIC CO-ORDINATION

Summary: This article presents the main problems of contemporary leadership. In particular the difference between emotional and rational leadership is the subject of discussion. Emotional leadership is connected with the concept of charismatic leader and it leads to socially harmful results in the form of passivity and the disappearance of critical thinking among employees. The aim of rational leadership is to make employees independent and it is the way to democratic co-ordination which is the form to organizational power the best adapted to contemporary conditions of global market.