

BIBLIOGRAFIA

- [1] BERGER P. i PULLBERG S., *Reification and the sociological critique of consciousness*, „New Left Review” 35: 56-71, 1966.
- [2] CAMPBELL J., *Myths to live by*, New York: Bentham Books, 1973.
- [3] DUNNE J. S., *The city of gods: A study in myth and mortality*, New York: Macmillan, 1965.
- [4] ELIAS N., *The loneliness of the dying*, Oxford: Basil Blackwell, 1985.
- [5] LAWRENCE W.G., *Beyond frames* [w:] Pnies M., *Bion and group psychotherapy*, London: Routledge & Kegan Paul: 306-29, 1985.
- [6] MILLER A., *The drama of the gifted child*, New York: Basic Books, 1981.
- [7] ODIORNE G.S., *Strategic management of Human Resources: A portfolio approach*, London: Jossey-Bass, 1981.
- [8] PETERS T.J. i WATERMAN R.H., *In serach of excellence: Lessons from America's best-run companies*, New York: Harper & Row, 1982.
- [9] SIEVERS B., *Beyond the surrogate of motivation*, „Organization Studies” 7: 335-51, (1986); *Führung als Perpetuierung von Unreife*, „Gruppendynamik” 20: 43-50 (1989); *Zombies or people – what is the product of work? Some considerations about the relation between human and nonhuman systems in regard to the sociotechnical systems paradigm* [w:] TURNER B.A., *Organizational symbolism*, Berlin: deGruyter: 83-93, (1990a); *The diabolization of death. Some thoughts on the obsolescence of mortality in organization theory and practice* [w:] HASSARD J. i PYM D., *The theory and philosophy of organizations. Critical issues and new perspectives*, Andover, Jampshire: Routledge: 125-36 (1990b).
- [10] SMIRCICH L., *Organizations as shared meanings* [w:] PONDY L.R. et al. *Organizational symbolism*, Greenwich: Jai Press: 55-65, 1983.
- [11] SMIRCICH L. i MORGAN G., *Leadership. The management of meaning*, „Journal of Applied Behavioral Science”, 18: 257-73, 1982.
- [12] WINNICOT D.W., *Some thoughts on the meaning of the word democracy*, „Human Relations” 3: 175-86, 1950.
- [13] ZIEGLER J., *Die Lebenden und der Tod*, Frankfurt: Ullstein, 1982.

Prof. dr Burkard Sievers (Bergische Universität, Wuppertal) jest jednym z wybitnych reprezentantów nauk społecznych interesujących się organizacją i pracą człowieka. Jest autorem licznych publikacji, które spotykają się z dużym zainteresowaniem środowiska akademickiego i uważane są często za inspirujące, bądź kontrowersyjne, ważne społecznie, bądź łamiące stare sposoby myślenia. Ostatnio (1993) opublikował nakładem de Gruyter (Berlin) książkę pt. *Work, Death, and Life Itself: Essays on Management and Organization*. Jest dyrektorem corocznej konferencji *Trans-European Management*.

Tomasz Ludwicki

Umarł król, niech żyje król

O przekazywaniu przywództwa

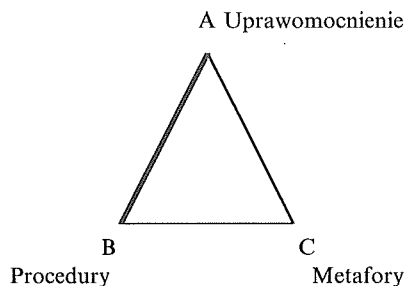
Przywództwo jest jednym z nieodłącznych elementów organizacji. Tak naprawdę trudno sobie wyobrazić organizacje, w których nie byłoby przywódcy i podwładnych. Istnienie każdej organizacji rozpoczyna zwykle osoba, która swoimi pomysłami, działaniem lub umiejętnościami potrafi skupić wokół siebie innych i zmotywować ich do pracy. Tak rodzi się pierwszy przywódca – często właściciel przedsiębiorstwa, fundator stowarzyszenia lub szef mafii samochodowej. Po pewnym czasie, z przyczyn zależnych od przywódcy lub nie, następuje „zmiana na pozycji przywódcy”. Miller i Catt [7] wyróżniają w swojej książce trzy główne podejścia do przywództwa: wyróżniające cechy charakteru [6]; stylu przywództwa [5 i 1] oraz podejście sytuacyjne [2 i 3]. Każdy z tych nurtów starał się sformułować zalecenia dla przywódców, jak efektywnie kierować swymi podwładnymi; w każdym z nich istniało jednak ukryte założenie, że przywódca jest „dany” z zewnątrz. Nie podejmowano więc analizy tego, jak zostać przywódcą, ani tym bardziej jak zostaje „przekazywane przywództwo”. Aby tego dokonać, należy odwołać się do takiej definicji przywództwa, która obejmuje również fazę dochodzenia do pozycji przywódcy.

„Przywództwo jest procesem, w którym jednej lub kilku osobom udaje się nakreślać i definiować rzeczywistość dla innych. Relacja przywództwa może być postrzegana jako taka, w której istnieje przymus lub prawo grupy jednostek do definiowania rzeczywistości dla innych” [9]. Członkowie grup nieformalnych stają się przywódcami ze względu na rolę, jaką pełnią w definiowaniu dotychczasowych doświadczeń poprzez określanie znaczenia lub wyrażanie tego, co dotychczas pozosta-

wało nienazwane. W organizacjach formalnych proces definiowania rzeczywistości został sformalizowany poprzez jasne określenie reguł tego, kto i w jaki sposób ma prawo do nazywania świata. Stanowią one grupę gotowych typyfikacji, poprzez które nie ustrukturalizowane doświadczenie nabiera konkretnej formy. Reasumując, przywódca jest osobą, która potrafi zdefiniować doświadczenie (*framing experience*), na podstawie którego dokonywana jest interpretacja otaczającego świata i w końcu nadanie znaczenia oraz rozpoczęcie działania przez podwładnych.

Przekazywanie przywództwa jest procesem, podczas którego dotychczasowy przywódca dobrowolnie zrzeka się swego prawa do definiowania rzeczywistości. W ten sposób pozwala on na zastąpienie swej wizji świata przez wizję swego następcy. Przywódca nie traktuje w ten sposób wszystkich potencjalnych następców. Wobec niektórych z nich nadal broni swych poglądów, innym natomiast pozwala na interpretowanie rzeczywistości na swój sposób. Przywódca wyróżnia spośród swych podwładnych te osoby, które swoimi deklaracjami oraz postępowaniem realizują istotną, z jego punktu widzenia, część wizji świata. Przekazywanie przywództwa może odbywać się poprzez: przekazanie prawa lub przymusu wobec podwładnych do definiowania rzeczywistości (uprawomocnienie); przekazanie sposobu i metod nazywania doświadczenia (procedury) oraz przekazanie wizji lub istotnej części wizji świata (metafory). Dzięki uprawomocnieniu następcy nie musi na nowo, w procesie negocjacji zabiegać o zrezygnowanie podwładnych ze swego prawa do definiowania rzeczywistości. Procedury stanowią zbiór gotowych schematów myślenia i zapamiętywania

informacji, który może być użyty do budowania nowych metafor. Wizja świata jest natomiast zbiorem nazwanych już doświadczeń – metafor otaczającej rzeczywistości. Uprawomocnienie, procedury i metafory stanowią trzy typy idealne – wierzchołki trójkąta możliwych sposobów przekazywania przywództwa (patrz rys. 1). W rzeczywistości mamy do czynienia z różnym udziałem tych trzech czynników. Ich kombinacje są wyrażane na rysunku przez pole wewnątrz trójkąta. Może się jednak zdarzyć, że przekazywane jest np. tylko uprawomocnienie i procedury. Sytuację tę można przedstawić zaznaczając punkt na boku trójkąta łączącego wierzchołki A i B. Uprawomocnienie, procedury i metafory są w różnym stopniu powiązane ze sobą, co na rysunku zostało zaznaczone różną grubością linii łączących wierzchołki. Uprawomocnienie jest, według mnie, niezbędnym elementem procesu przekazywania przywództwa. Przez przekazanie uprawomocnienia realizuje się dobrowolna rezygnacja przywódcy z definiowania rzeczywistości.



Rys. 1.

Kolejnym problemem jest odpowiedź na pytanie, czy istnieje zależność pomiędzy sposobem przekazywania przywództwa a typem organizacji. Aby jednak starać się odpowiedzieć na to pytanie, należy posłużyć się konkretną typologią organizacji. Weick proponuje, aby podzielić organizacje na podstawie kryterium zdolności do zapamiętywania i reagowania na zmiany [11]. Elastyczność jest rozumiana jako zdolność do rozpoznawania, zapisywania i reagowania w sposób ciągły na informacje o stanie rzeczywistości. Konserwatyzm polega na opieraniu się

na zdobytym dotychczas zasobie niezmiennej lub zmiennej w niewielkim stopniu wiedzy i reagowaniu – na jej podstawie – na zmiany. Zaproponowane przez Weicka kryteria nie mają ostrego charakteru, który pozwalałby na jednoznaczną klasyfikację organizacji, a są to bardziej typy idealne. Jest kilka sposobów na łączenie tych dwóch tendencji, a może to odbywać się poprzez kompromis i alternatywę – równoległe istnienie obydwu czynników w różnych elementach systemu. Według Weicka jedynymi rozwiązaniami, jakie mają korzystny wpływ na organizację, jest alternatywa bądź próba równoległej aplikacji elastyczności i konserwatyizmu w różnych komórkach organizacji. Pozostałe prowadzą do powstania organizacji ultrastabilnej lub ultraelastycznej, przy czym żadne z tych rozwiązań nie pozwala na adaptację [11].

Na podstawie przyjętej wcześniej typologii organizacji będziemy w stanie odnieść sposób przekazywania przywództwa do zdolności i sposobu zapamiętywania doświadczeń przez organizację. W **organizacjach konserwatywnych** przywódca skupia w swoim ręku zasadniczą część informacji dotyczących przeszłości. To on ma monopol na definiowanie rzeczywistości. Organizacja reaguje na zmiany w wyuczony sposób, a w przypadku niepowodzeń winą obarcza czynniki z otoczenia, a nie przyjęty model reakcji. W tego rodzaju organizacjach przywództwo jest przekazywane jednostkom starannie dobranym i wychowanym przez przywódcę, który powierza im posiadaną przez siebie wiedzę. Przekazywane są zarówno uprawomocnienie, procedury definiowania, jak też i treść procesu przywództwa. Możliwość własnej interpretacji historii organizacji przez potencjalnych następców jest znikoma i zostaje jedynie poszerzona o doświadczenia odchodzącego przywódcy. Ten sposób przekazywania przywództwa najbardziej mi przypomina sposób wychowywania **następcy tronu** w królestwach średniowiecznej Europy. Z kolei w **organizacjach elastycznych** wiedza dotycząca sposobu reagowania na zmiany jest w sposób ciągły zapisywana, odnawiana i za-

pominana. Ze względu na niestający charakter tego procesu istnieje niebezpieczeństwo ztracenia poczucia ciągłości i identyfikacji z organizacją. W tego rodzaju organizacjach przywódcy nie muszą się opierać w definiowaniu rzeczywistości na dotychczasowych doświadczeniach. Celem każdego z nich jest odpowiedź na aktualne potrzeby organizacji poprzez stworzenie najbardziej atrakcyjnej dla jej uczestników perspektywy działania. Tak więc toczy się tu ciągła walka konkurencyjnych ze sobą sposobów odbierania świata, w której przywódcy nie zrzekają się dobrowolnie swego prawa do bycia przywódcą, lecz są eliminowani przez innych. Eliminacja odbywa się zwykle poprzez podważenie prawa do definiowania rzeczywistości (uprawomocnienia), użytych przez poprzednika metafor lub, co się wiąże z tym pierwszym elementem procesu, podważenie użytej procedury nazywania elementów rzeczywistości. Uczestnicy walki zachowują się niczym **gladiatorzy** na arenie rzymskiego Koloseum. Walczą, bronią nowych metafor, starając się wyeliminować jeden drugiego, chociaż i tak ostateczną decyzję w wyborze następcy ma publiczność – członkowie organizacji. Elastyczność może więc być przeszkodą w realizacji procesu przekazywania przywództwa. W przypadku **kompromisu pomiędzy elastycznością a konserwatyżmem** w tych samych elementach systemu występuje tendencja do zachowywania i zapisywania nowych doświadczeń. Organizacja taka próbuje reagować na bieżące zmiany w otoczeniu poprzez uzasadnianie w coraz to nowy sposób tych samych działań. Z sytuacją taką mieliśmy do czynienia w czasach PRL-u, gdy starano się wprowadzić kolejne reformy i restrukturyzację. „Język reformy”, to znaczy wszystkie tak charakterystyczne zwroty, jak: „3 razy S” lub też „zielone światło” i inne, przejęte przez dyrekcję, były argumentem popierającym dotychczasową politykę i w większości przypadków nie przyczyniały się do zmiany sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw. U podstaw działania takiej organizacji leżą cały czas te same metafory, które są jednak w coraz to nowy

sposób uzasadnianie. Przywódca przekazuje swemu następcy uprawomocnienie i metafory. Następca musi natomiast zbudować nowe uzasadnienie dla przejętych metafor, czyli nowe procedury. Zachowuje się jak **imitator dźwięku**, który wiedząc, jaki dźwięk ma uzyskać, stara się go odtworzyć za pomocą różnych instrumentów. W czwartym przypadku, w którym **równolegle współistnieją obok siebie tendencje do elastyczności oraz konserwatyzmu** nowy przywódca musi w procesie definiowania rzeczywistości oprzeć się na procedurach, które zostały już wcześniej wypracowane; natomiast przy tworzeniu metafor może opierać się na bieżącej wiedzy organizacji. Elastyczność ma wpływ na treść procesu przywództwa, natomiast konserwatyzm na procedury użyte do jego tworzenia i uprawomocnienie pozycji przywódcy. Przekazywanie przywództwa jest realizowane przede wszystkim jako przekazywanie procedur definiowania rzeczywistości, które są tylko w niewielkim stopniu modyfikowalne. Natomiast następca ma szerokie możliwości kreowania nowych wizji świata. Zapewnia to możliwość bieżącego reagowania na pojawiające się problemy, przy jednoczesnym zapewnieniu ciągłości i poczucia identyfikacji członków organizacji. Podobnie zachowuje się dobry nauczyciel. Przekazuje drogę, sposób rozwiązywania problemów, a nie tylko gotowe rozwiązania. Tak postępował **Sokrates** w stosunku do swego ucznia – **Platona**. Platon „zaczął jako Sokratyk przejęty zagadnieniami estetycznymi i przekonaniem o istnieniu niezawodnej wiedzy pojęciowej” [10]*. Potem jednak „zainteresowania jego wyszły poza granice sokratyki i od teorii poznania i działania zawiodyły go do teorii bytu” [10]. W mojej opinii Platon na początku przejął zarówno metafory, jak i procedury. Z czasem jednak zaczął na podstawie posiadanej wiedzy – procedur budować nowe metafory. Tabela 1 stanowi podsumowanie różnych sposobów przekazywania przywództwa, w zależności od tego, które czynniki są przekazywane przez poprzednika (PRZEKAZYWANE), a które są wypracowane przez następcę (NOWE). Inne kombinacje uprawomocnienia, procedur i metafor nie są w moim rozumieniu przekazywaniem przywództwa i dlatego nie znalazły się w tabeli.

Tabela

Przekazywanie przywództwa	UPRAWOMOCNIENIE	PROCEDURY	METAFORY
„następca tronu”	PRZEKAZYWANE	PRZEKAZYWANE	PRZEKAZYWANE
„gladiator”	PRZEKAZYWANE	NOWE	NOWE
„imitator dźwięku”	PRZEKAZYWANE	NOWE	PRZEKAZYWANE
„Sokrates-Platon”	PRZEKAZYWANE	PRZEKAZYWANE	NOWE

Przywództwo jest procesem społecznym, w którym jednostki wyrzekają się swego prawa do definiowania rzeczywistości. Sytuacja przekazania przywództwa jest sytuacją krytyczną, która ma istotny wpływ na dalsze funkcjonowanie organizacji. W momencie przekazywania przywództwa zostają sformułowane podstawy działania organizacji, które później są zmieniane w wyniku redefiniowania obrazu rzeczywistości przez nowych przywódców. W moich rozważaniach nie ma dotąd mowy o treści procesu przywództwa. Zaprezentowany przeze mnie model, w mojej opinii, równie dobrze się nadaje do ilustracji procesu przekazania przywództwa przez guru hinduskiego swemu uczniowi, jak i wybrania następcy przez ojca mafii sycylijskiej w Chicago, czy też prezydenta dużej korporacji. Możemy teraz lepiej zrozumieć, co się składa na proces przekazywania przywództwa, nie ma natomiast mowy o tym, jakie wartości mogą być przekazywane. Czy nie jest tak, jak pisze Sievers [8], że przywództwo jest utrwaleniem niedojrzałości (*perpetuation of immaturity*). Na innej płaszczyźnie rozważań można powiedzieć, że przekazywanie przywództwa może być sposobem manipulowania kulturą organizacyjną (*engineering culture*) – [4]. Nie jest to tylko relacja jednokierunkowa. Kultura organizacyjna wpływa bezpośrednio na kształt procesu przekazywania przywództwa (w moim modelu uzależniłem sposób przekazywania przywództwa od sposobu reakcji na zmiany w organizacji i w jej otoczeniu). Istnieje jednak również odwrotna relacja: poprzez definiowanie rzeczywistości – a przekazywanie przywództwa jest jednym z tego sposobów, można wpływać na zmianę wartości leżących u podstaw kultury organizacji. Stwierdza się zwykle, że wartości te są stosunkowo

stabilne w dłuższej perspektywie czasu. W mojej opinii tym, co może mieć największy wpływ na ich zmianę, jest proces przekazywania przywództwa. Mam nadzieję, że artykuł mój przedstawia nową – opierając się na definicji Smircich i Morgana [9] – perspektywę patrzenia na przywództwo, a także na proces jego przekazywania. Myślę, że rozważania tego problemu pozwolą nam na lepsze zrozumienie przyczyn porażki i sukcesu wielu organizacji.

Tomasz Ludwicki

*) Platon przez osiem lat, aż do śmierci Sokratesa był jego uczniem. Sokrates miał duży wpływ na działalność swego ucznia: „natchnął etykę i logikę Platona”. Patrz: W. Tatariewicz, *Historia filozofii*, tom I, PWN, Warszawa 1983, s. 85.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BLAKE R.R. i MOUTON J.S., *The New Managerial Grid III*, Houston: Gulf Publishing.
- [2] HERSEY P. i BLANCHARD K.H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall 75-149, 1982.
- [3] FIEDLER F.E., *Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness*, „Psychological Bulletin”, 1971 76(2): 128-148.
- [4] KUNDA G., *Engineering culture*, Philadelphia, Temple University, 1992.
- [5] LEWIN K., LIPP H.R. i WHITE R.K., *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates*, „Journal of Social Psychology”, 1993, 10(2): 271-299.
- [6] MANN R.D., *The Trait Approach* (1959) [w:] R.M. Stodgill (red), *Handbook of leadership*; New York, Free Press, 1974, 35-91.
- [7] MILLER D. i CATT S.E., *Human Relations. A Contemporary Approach*, Boston, R.D. Irwin Inc. 1989.
- [8] SIEVERS B., *Rozmyślenia o relacji między pracą, śmiercią i życiem*, „Przegląd Organizacji” 3/1994.
- [9] SMIRCICH L. i MORGAN G., *Leadership: The Management of Meaning*, „The Journal of Applied Behavioral Science”, 1982, 18(3): 257-273.
- [10] TATARKIEWICZ W., *Historia filozofii*, tom I, PWN, Warszawa 1983.
- [11] WEICK K.E., *The Social Psychology of Organizing*, Addison-Wesley, 1969-1979.

Autor jest studentem IV roku Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego.