

Stanisław Chęłpa

Charyzmatyczne przywództwo (I)

Jasna strona charyzmy

Charyzma ujmowana była niegdyś jako zjawisko wrodzone. Nie można było jej się zatem nauczyć. Charyzma – zdaniem M. Webera [22, s. 134] – to cecha osobowości, „która uchodzi za pozacodzienną, z której powodu ocenia się (...) osobowość jako obdarzoną mocami lub właściwościami nadnaturalnymi czy nadludzkimi, bądź co najmniej osobliwie pozacodziennymi”. Zbliżone sądy formułował także G. Le Bon [10]. Charyzma, nazywana przez niego osobistym prestiżem, miała być „tajemną siłą” [10, s. 132], „czarem prawdziwie magnetycznym” [10, s. 134] pozbawiającym krytycyzmu, wzbudzającym powszechną cześć i podziw. I dziś, wcale nie tak rzadko można spotkać, nie do końca może uświadamiane i werbalizowane, poglądy o talencie przywódczym, z którym przychodzi się na świat, i którego nie da się niestety wyuczyć.

Nie negując roli elementów wrodzonych dla powstania charyzmy (bazowych np. siły układu nerwowego, inteligencji, dążenia do mistrzostwa – bycia twórcą rzeczywistości czy do ustalenia hierarchii „stadnej”¹⁾) stwierdzić można, iż istnieją inne, równie ważne, jej uwarunkowania. Już Le Bon [10, s. 139] twierdził, iż obok elementów wrodzonych, „powodzenie stanowi źródło prestiżu (...), [bo] skoro opuści człowieka powodzenie, gaśnie też jego urok”. Wynika stąd, iż warunkiem posiadania przez przywódcę charyzmy jest jego działanie – zewnętrzny wyraz intrapersonalnej mocy, a więc skuteczność podejmowanych przez niego przedsięwzięć.

Charyzmę wobec tego można stracić. Nie wchodząc zbyt w szczegóły²⁾ stwierdzić można, iż sprzyjają temu doznawane porażki i popełniane przez przywódcę błędy. Nadwerężać charyzmę mogą: krytyka i powątpiewanie w nią – „kiedy prestiż stanie się przedmiotem dyskusji, traci swą moc” [10, s. 139]. Charyzmę utracić można również poprzez jej „ucodziennienie” [22, s. 146] – zrutynizowanie działań przywódcy i rozwój administracyjnego aparatu wprowadzającego jego wizję w życie, powodujący odgradzanie się przywódcy od zwolenników liczną rzeszą urzędników i sekretarek. Podobne efekty przynosi włączenie charyzmatycznego posłannictwa do tradycji firmy i wypromowanie sukcesorów charyzmatyka, którzy nawoływać mogą do innej niż pierwotna strategii rozwoju przedsiębiorstwa [1]. Dyfuzja charyzmy nastąpić może także wówczas, gdy nagle zmieniają się oczekiwania społe-

czności wobec przywódcy, mieniającego się dotąd charyzmatycznym [3].

Czy można stracić coś, co ma być przede wszystkim wrodzone, dane raz na zawsze? Muszą zatem istnieć pozawrodzone, nabywane w toku rozwoju osobniczego, osobowościowe uwarunkowania charyzmy.

Jakie cechy osobowości powinien mieć przywódca, chcący być charyzmatycznym? Należą do nich [7]:

- duża pewność siebie (wysoka i lekko zawyżona samoocena);
- nasilony motyw dominowania;
- wysoka motywacja wywierania wpływu na innych (zmieniania ich wartości i postaw);
- silne przekonanie o moralnej słuszności uznawanych wartości i podejmowanych działań.

Żeby osiągnąć charyzmę nie wystarczy jedynie legitymować się odpowiednimi cechami osobowości. „Mający sukcesy pasterz (...) – pisał W. Trotter [zob. 24, s. 566] – musi (...) w istocie pozostać **rozpoznawalny** jako jeden z trzody, niewątpliwie większy, głośniejszy, bardziej szorstki, a przede wszystkim z bardziej rozwiniętymi potrzebami i umiejętnościami ekspresji niż zwykła owca, lecz w gruncie rzeczy **muszą one mieć poczucie**, że jest on z tej samej gliny, co i one”.

Nie istnieje przywódca bez przewodzonych. To właśnie oni nadają charyzmę swojemu „pasterzowi”, dając mu zarazem kredyt zaufania, który może być albo rozszerzony, albo też wycofywany [6]. Atrybucja charyzmy jest zatem odpowiedzią podwładnych na osobę lidera [por. 3, 22].

Charyzmę należy wśród potencjalnych zwolenników zdobyć. Pomocne w uzyskaniu i utrzymaniu charyzmy są następujące zachowania przywódcy [por.: 1, 7, 18]:

- jasno wyrażane motywy przewodzenia;
- formułowanie wyraźnych wizji („zadań dalekich”), znacznie różniących się od status quo, jednakże możliwych do pomyślenia przez przewodzonych;
- kreowanie wizji dotyczących wartości ostatecznych – transsytuacyjnych np. godności, równości, zbawienia oraz transorganizacyjnych np. uczciwości, rozwoju profesjonalnego, wysokiej jakości pracy – i ważnych dla przewodzonych;
- demonstrowanie w postępowaniu uznawanych wartości;

- realizowanie głoszonych wartości z dużym zaangażowaniem i poświęceniem, z narażeniem osobistych interesów, w tym nawet zdrowia i życia;

- skuteczne realizowanie zaplanowanych przedsięwzięć;

- posiadanie umiejętności pozytywnego zwolennictwa – biegłości socjotechnicznej (wyznaczającej tzw. pragmatyczne marzycielstwo), w szczególności zaś umiejętności oratorskich. I tak, mówcy charyzmatyczni znacznie częściej niż inni odwołują się do [zob. 17]:

- ▲ wspólnej historii i jej powiązań z teraźniejszością,

- ▲ wspólnej tożsamości,

- ▲ wagi i skuteczności działań wspólnotowych,

- ▲ podobieństw z przewodzonymi i identyfikowania się z nimi,

- ▲ wartości i uzasadnień moralnych, mniej zaś do uzasadnień instrumentalnych i natychmiastowych oraz namacalnych korzyści;

- stawianie zwolennikom wysokich wymagań, z wyrażaniem przekonania, że potrafią im w sposób satysfakcjonujący sprostać.

Przywódca charyzmatyczny „zaraża” swych zwolenników przekonaniem o własnej sile i moralnej słuszności realizowanych wizji. Identyfikowanie się zwolenników z przywódcą umożliwia im „uczestniczenie w jego wielkości” [9, s. 492]. Łączące ich więzi tracą na formalności na rzecz silnych dodatnich emocji i uczuć. Dzięki temu wzrasta u zwolenników tolerancja na początkowe niepowodzenia przywódcy czy brak natychmiastowych i spektakularnych sukcesów podejmowanych przez niego działań.

Myśl teoretyczną winna weryfikować empiria, czyli naukowe badania oraz rzeczywistość objawiająca się, w tym przypadku, realnymi, składającymi się „z krwi i kości” postaciami charyzmatycznych przywódców.

Badań poszukujących wyróżników charyzmy wśród przywódców gospodarczych niestety nie ma zbyt wiele. Te, do których udało się dotrzeć, zdają się potwierdzać przedstawioną teorię [zob. tabela 1].

Innym sposobem weryfikowania teorii charyzmatycznego przywództwa jest analiza biografii wybitnych postaci, uznawanych powszechnie za charyzmatyków. Są nimi: indyjski mąż stanu – Mahatma Gandhi, amerykański generał – George Patton, cesarz Francuzów – Napoleon Bonaparte, amerykańscy przedsiębiorcy – Henry Ford i Robert Woodruff. Warto chyba bliżej przyjrzeć się niektórym spośród wymienionych postaci.

Tab. 1. Wyniki badań empirycznych – analiz czynnikowych – wyszczególniających nie skorelowane ze sobą klasy zachowań, typowe dla charyzmatycznych przywódców

ZACHOWANIA CHARYZMATYCZNEGO PRZYWÓDCY	
1	2
<ul style="list-style-type: none"> ■ Formułowanie i artykułowanie wizji. ■ Uwrażliwienie na społeczne uwarunkowania podejmowanych przedsięwzięć. ■ Podejmowanie niekonwencjonalnych działań. ■ Ponoszenie ryzyka i naruszanie osobistych interesów. ■ Uwzględnianie w działaniu potrzeb i interesów potencjalnych zwolenników. ■ Dążenie do zmiany <i>status quo</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kreowanie i artykułowanie wizji. ■ Modelowanie zachowań zmierzających do realizacji celów wspólnotowych, nawet kosztem osobistych interesów. ■ Promowanie kooperacji i podkreślanie współzależności realizowanych przedsięwzięć. ■ Stawianie zwolennikom wysokich oczekiwań i standardów wykonywania pracy. ■ Indywidualizowane wspieranie początkujących zwolenników. ■ Intelktualne stymulowanie zwolenników. ■ Odkładanie w czasie przynależnej gratyfikacji.

Opracowano na podstawie badań:

1 – Conger i Kanungo [2].

2 – Podsakoffa i współpracowników [15].

Kolejność umieszczonych w tabeli klas zachowań (czynników) odzwierciedla ich wagę w pozyskaniu charyzmy.

Napoleon Bonaparte był człowiekiem o dużych umiejętnościach socjotechnicznych. Świadczyć może o tym sposób prowadzenia rokowań pokojowych z dyplomatą austriackim Ludwikiem von Cobenzla. Jest rok 1801. Miejsce akcji – miasteczko Luneville. Bonaparte osobiście planuje urządzenie pomieszczenia, w którym odbywać się będą negocjacje. Nakazuje, by w kącie pokoju ustawić dla niego mały stolik z lampą i wygodnym fotelem. Wszystkie inne siedzenia umieszcza pod ścianą pomieszczenia – i to jak najdalej od jego osobistego biurka. Dopiero o dziewiątej wieczorem, w tak przygotowanym pokoju, przyjmuje von Cobenzla. „*Ciemność (...) – jak relacjonuje Talleyrand – [i] odległość, jaką trzeba było przebyć, by znaleźć się przy stole, za którym siedział ledwie widoczny Bonaparte; wynikające z tego pewne zakłopotanie; ruch Bonapartego, który wstał i zaraz usiadł; to że pan von Cobenzl musiał pozostać na stojąco – wszystko to od razu ustawiło każdego na swym miejscu*” [20, s. 175].

Napoleon dokonał dość przewrotnej manipulacji otoczeniem fizycznym, która miała zestresować i obniżyć wartość partnera negocjacji, w konsekwencji zaś wymusić ustępstwa w prowadzonych rokowaniach.

Innego rodzaju socjotechniki stosuje Napoleon wobec podległych mu żołnierzy, a więc ludzi, którzy powinni być gotowi walczyć, a gdy trzeba, nawet umierać za głoszone przez niego idee. „*Przemowy jego do żołnierzy – jak twierdzi Segur – były wesołe, częstokroć szorstkie i rubaszne (...). Przyjętym przez się zwyczajem, pieszko obchodzi szeregi. Pamięta doskonale, kiedy i w jakich kampaniach brał udział*



każdy pułk. Interpeluje najstarszych żołnierzy, przypominając im ubiegłe lata (...)" [19, s. 23].

Widać stąd, iż Napoleon starał się dostosowywać język przemowy do słuchaczy tak, by był przez nich jak najlepiej rozumiany i jak najbardziej ekspresyjny. Zaryzykować można tezę, iż starał się mówić ich własnym, „żołnierskim językiem”. Starych wiarusów „wzruszał pamięcią” – podnosząc dzięki temu każdemu z nich samoocenę i przeświadczenie o osobistej wartości i użyteczności w realizowaniu głoszonych przez Napoleona idei.

„Napoleon zaś idzie dalej, nie pomijając nikogo, aż do najmłodszych rekrutów, którym szczególnie okazuje zainteresowanie; znane mu są najdrobniejsze ich potrzeby; wypytuje o wszystko: o żołd i zwierzchników, o pożywienie i ubranie, przegląda nawet zawartość ich tornistrów”.

Interesując się „małymi”, rzec by można, przyziemnymi potrzebami swych zwolenników, zmierzał Bonaparte do podniesienia indywidualnej wartości również i tych żołnierzy, którzy nie mieli jeszcze sposobności do okazania przywiązania do jego wizji.

Biegłość socjotechniczna charyzmatyka to zdecydowanie za mało, by „porwać” za sobą potencjalnych zwolenników. **Robert Woodruff**, prezes Coca-Coli w latach 1923–1955, sformułował i wyartykułował wizję działalności firmy, którą „zarażali” się pracownicy [13]. Najpierw, przed II wojną światową, postanowił, że każdy amerykański żołnierz będzie mógł, za jedyne pięć centów, ugasić pragnienie butelką coca-coli. Później nakreślił jeszcze bardziej ambitny cel: ludzie na całej kuli ziemskiej poznać winni smak coca-coli. Wizje te przyczyniły się do błyskotliwego rozwoju organizacji i jej ekspansji oraz do wypracowania swoistej kultury firmy i zintegrowania wokół niej ludzi różnych ras i narodowości – pracowników koncernu Coca-Cola.

Równie śmiało wizje lansował **Henry Ford** [12]. Już jako początkujący mechanik samochodowy marzył o skonstruowaniu samochodu dostępnego dla najszerszych warstw ludności i to na całym świecie. Urzeczywistnianie jego wizji rozpoczęło się w stanie Michigan, na peryferiach Detroit, gdzie poczęło rosnąć, rządzące się własnymi prawami, imperium Forda: fabryka-państwo.

W firmie nie istniała wieloszczeblowa struktura hierarchiczna; całą wyższą kadrę kierowniczą stanowili, całkowicie podlegli Fordowi, zastępcy. Nie używano oficjalnych tytułów służbowych, sprzyjać one mogły bowiem – zdaniem H. Forda – kreowaniu sztucznych, formalnych jedynie, autorytetów. Wysoką wydajność pracowników zapewniać miała ścisła specjalizacja wykonywanej pracy. W jej wyniku długość taśm montażowych w fabrykach Forda, w latach dwudziestych naszego stulecia, wynosiła blisko 24 km. Dzięki temu daleko posuniętemu rozczłonkowaniu zadań pracy, tak często krytykowanemu, praca u Forda nie wymagała wielkich kwalifikacji i była łatwa do wyuczenia. To właśnie powodowało, iż dawała ona możliwość godnego zarob-

kowania i poczucie społecznej przydatności inwalidom wojennym, osobom niepełnosprawnym i licznym nie znającym angielskiego cudzoziemcom. Produkowane auta natomiast stały się w niedługim czasie dość łatwo dostępne dla klientów, którzy mogli je nabywać już za niecałą dwumiesięczną pensję. Ford konsekwentnie wprowadzał w życie zasadę: nowe ceny – to zawsze niższe ceny. Ponadto, przy zakładach produkcyjnych zakładał duże sklepy, w których pracujący u niego mogli zaopatrzyć się, w artykuły pierwszej potrzeby, po cenach hurtowych.

Odwołując się zapewne do Webera [22], K. Obłój [14] przywództwo charyzmatyczne nazwał przywództwem rewolucyjnym (czy też transformacyjnym) – najbardziej właściwym na czas radykalnych przemian organizacyjnych. Byłby więc charyzmatyk twórcą, kreatorem zmian i autorem rzeczywistości. Z drugiej wszakże strony, to właśnie sytuacje kryzysowe sprzyjają ujawnianiu się charyzmy, tworząc na nią społeczny głód i zapotrzebowanie. Może więc bliższą prawdy będzie teza, że charyzmatyk to jedynie wytwór sytuacji?

Warto w tym miejscu odwołać się do słów N. Machiavellego [11, s. 50]. Przywódcy „*nic więcej nie otrzymali od losu, jak tylko sposobność (...); i bez tej sposobności zanikłaby siła ich ducha, zaś bez tej siły sposobność poszłaby na marne*”. Charyzmatyczny przywódca twórczo wykorzystuje bieg zdarzeń, czasem wręcz go prowokuje, skupia wokół siebie innych, podobnie myślących i staje na ich czele³⁾. Zwolennikom zapewnia poznawcze poczucie uporządkowania wzburzonej rzeczywistości, wyznacza strategiczne cele działania, które moralnie uprawomocnia i których osiągnięcie gwarantuje swą dotychczasową skutecznością. A zatem, charyzmatyk przede wszystkim określa rzeczywistość, nadaje jej sens i znaczenie. Fakt ten zauważył, już dość dawno, W.H. Cowley (cyt. za: [6]), który zaproponował, aby pojęcie *leadership* zastąpić innym, bardziej oddającym istotę analizowanego procesu – *headship*, czyli ideowe czy też umysłowe przywództwo.

Charyzmę w przedsiębiorstwie warunkować mogą jej struktury organizacyjne [3]. W firmie o rozbudowanej strukturze hierarchicznej charyzmie sprzyjać będzie zajmowanie najwyższej usytuowanych pozycji, z którymi wiąże się scentralizowana, formalna władza. Dzięki fizycznemu dystansowi wobec potencjalnych zwolenników, „odszytowania” kontaktów z nimi i przejawianej przez nich tendencji do idealizowania osoby przywódcy, charyzmę łatwo zdobywa przede wszystkim *top management*.

Splaszczona struktura hierarchiczna umożliwia uzyskanie charyzmy przez mających duży zakres kompetencji decyzyjnych menedżerów liniowych – działających w bezpośredniej styczności z potencjalnymi zwolennikami. Liczą się wówczas, dające się wprost zaobserwować, świadczące o zawodowych i interpersonalnych kwalifikacjach zachowania kierujących.

Spoleczne zapotrzebowanie na przywództwo charyzmatyczne, jak już wcześniej wspomniano, jest wyzwalane przez sytuacje trudne. Zaliczyć można do nich [1, 5, 8, 16]:

- kryzys ekonomiczny;
- chroniczne, strukturalne bezrobocie;
- dyfuzja podstawowych wartości;
- ścieranie się „starych” i „nowych” wartości;
- erozja uznawanych dotąd autorytetów;
- wchodzenie firmy na rynek, bądź groźba jej upadku;
- doświadczanie przez firmę regularnie powtarzających się turbulencji;
- istnienie w przedsiębiorstwie wyraźnych i ostrych hierarchicznych podziałów, dostarczających sztucznie różnicowanego prestiżu z zajmowania określonych stanowisk i wykonywanej pracy;
- opieranie podziału pracy na wąskiej, alienogenicznej specjalizacji;
- doświadczanie przez pracowników lęku, zagrożenia i niepewności.

Ponadto, ujawnianiu się charyzmy sprzyjają nuryty kulturowe (np. mesjanizm) i tradycje organizacyjne lub narodowe związane z przywództwem charyzmatycznym.

Charyzmatycznych przywódców obawiają się przede wszystkim zagorzali piewcy demokracji (również tej przemysłowej). Ostrzegają, że charyzma – według nich – łatwo się wyradza, prowadząc tym samym do niepożądanych, zgubnych skutków. Ciemną stroną charyzmy zajmę się w drugiej części niniejszego artykułu.

Prezentowany dwuczęściowy artykuł jest rozszerzoną wersją referatu wygłoszonego na konferencji „Zarządzanie personelem w Polsce w dekadzie lat dziewięćdziesiątych”, zorganizowanej przez Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego w czerwcu br.

Stanisław Chęłpa

PRZYPISY

- ¹⁾ Zainteresowanych rolą właściwości wrodzonych dla procesu przywództwa odesłać należy do ciekawych, acz ciągle wzbudzających kontrowersje, dziedzin nauki: humanologii [4] i socjologii [23].
- ²⁾ Problem ten zostanie dokładniej przedstawiony w drugiej części artykułu, w następnym numerze „PO”.
- ³⁾ Twórcza adaptacja do rzeczywistości zawodowej to również myśl przewodnia sytuacyjnych koncepcji kierowania. I tak np. w koncepcji F. Fiedlera wymaga się od przełożonego, by panował nad swoimi osobowościowymi preferencjami i dostosowywał styl kierowania do zaistniałej sytuacji, bądź też zmieniał tę sytuację tak, aby jak najlepiej pasowała do jego nawyków kierowania.

BIBLIOGRAFIA

- [1] BASS B.M., *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York, 1985.
 [2] CONGER J.A., KANUNGO R.N., *Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and*

their measurement, „Journal of Organizational Behavior”, 15, 439–452, 1994.

[3] DI TOMASO N., *Webers social history and Etzionis structural theory of charisma in organizations: Implications for thinking about charismatic leadership*, „Leadership Quarterly”, 4, 257–275, 1993.

[4] EIBL-EIBESFELDT I., *Miłość i nienawiść*, PWN, Warszawa, 1987.

[5] GRAHAM H.T., BENNETT R., *Human resources management*, Pitman Pub., London, 1995.

[6] HOLLANDER E.P., *Leadership, followership, self and others*, „Leadership Quarterly”, 3, 43–54, 1992.

[7] HOUSE J.R., *A 1976 theory of charismatic leadership*, (w:) J.G. HUNT, L.L. LARSON (red.), *Leadership: The cutting edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, 1977.

[8] HOWELL J.M., AVOLIO B.J., *Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance*, „Journal of Applied Psychology”, 78, 891–902, 1993.

[9] KATZ D., KAHN R.L., *Spoleczna psychologia organizacji*, PWN, Warszawa, 1979.

[10] LE BON G., *Psychologia tłumy*, PWN, Warszawa, 1986.

[11] MACHIAVELLI N., *Ksiązę. Rozważania nad pierwszym dziesięcioleciem historii Rzymu Liwiusza*, PIW, Warszawa, 1984.

[12] MARTYNIAK Z., *Prekursorzy nauki organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa, 1989.

[13] MAXWELL J.C., *Być liderem czyli jak przewodzić innym*, Wyd. Medium, Poznań, 1994.

[14] OBŁÓJ K., *Mikroszkółka zarządzania*, PWE, Warszawa, 1994.

[15] PODSAKOFF P.M., MACKENZIE S.B., MOORMAN R.H., FETTER R., *Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors*, „Leadership Quarterly”, 1, 107–142, 1990.

[16] SASHKIN M., *The structure of charismatic leadership*, (w:) J.G. HUNT, L.L. LARSON (red.), *Leadership: The cutting edge*, Southern Illinois University Press, Carbondale, 1977.

[17] SHAMIR B., ARTHUR M.B., HOUSE R.J., *The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study and implications for research*, „Leadership Quarterly”, 5, 25–42, 1994.

[18] STEINMANN H., SCHREYOGG G., *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem*, Wyd. Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, 1992.

[19] SEGUR de F.P., *Pamiętniki adiutanta Napoleona*, Wyd. MON, Warszawa, 1982.

[20] TALLEYRAND de Ch., *Pamiętniki*, Wyd. Puls, London, 1994.

[21] TURNER S., *Charisma and obedience: A risk cognition approach*, „Leadership Quarterly”, 4, 235–256, 1993.

[22] WEBER M., *Szkice z socjologii religii*, KiW, Warszawa, 1984.

[23] WILSON E.O., *O naturze ludzkiej*, PIW, Warszawa, 1988.

[24] ZIMBARDO P.G., RUCH F.L., *Psychologia i życie*, PWN, Warszawa, 1994.

Autor jest pracownikiem naukowym w stopniu doktora Katedry Zarządzania Kadrami Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.