

Iwona Korcz
Uniwersytet Zielonogórski

PRZYWÓDZTWO TRANSFORMACYJNE W DOBIE EUROPEJSKICH (R)EWOLUCJI POKOJOWYCH

Rewolucje jako przejaw zmian społecznych

„Rewolucje stanowią najbardziej spektakularny przejaw zmian społecznych, nieustannego procesu społecznego »stawania się«¹ – konstatuje wybitny polski socjolog Piotr Sztompka, rozumiejąc pod terminem „stawanie się społeczeństwa” – proces reprodukcji, modyfikacji i generacji rzeczywistości społecznej przez kontekstowo-strukturalnie zdeterminowane działania zarówno poszczególnych jednostek, jak i całych zbiorowości ludzkich.

Do podstawowych właściwości, wyróżniających rewolucje spośród innych form zmian społecznych, typu: zamach stanu, pucz wojskowy, wojna domowa, powstanie ludowe, wszelkiego rodzaju zamieszki czy sterowane odgórnie reformy państwowe, które mogą im co prawda towarzyszyć, ale nie są z nimi tożsame, zalicza się najczęściej: (1) maksymalną podmiotowość społeczną, czyli zdolność do samoprzekształcania się, (2) bardzo szerokie zmiany fundamentalne i radykalne, dotyczące bez mała wszystkich dziedzin życia społecznego, w tym i sfery polityki, (3) szybkie tempo i krótki czas zachodzenia zmian, które niekiedy przebiegają gwałtownie, z użyciem siły, a czasami łagodnie, wręcz pokojowo, (4) masowa mobilizacja społeczna, znacznego stopnia widoczność i takie stany emocjonalne, jak: optymizm, entuzjazm, zaangażowanie, euforia, wzrost oczekiwań, nadzieja, poczucie sprawstwa i skuteczności działania.

Warto podkreślić, że współczesne próby definicyjne rewolucji stanowią swoistą syntezę tradycji historiozoficznej (perspektywa zewnętrzna) i tradycji socjologicznej (perspektywa wewnętrzna). Innymi słowy, łączą one, z jednej strony, przełomowość zmian, zrywających z ciągłością dziejową, z dotychczasową logiką, ukierunkowaniem, dynamiką, a nawet sensem procesu historycznego, z drugiej zaś – z masowymi ruchami społecznymi, wiodącymi do samoprzekształcania się społeczeństwa, jego rudymen-tarnych struktur, dzięki podmiotowej aktywności konstruktywnej, przyczyniającej się do tworzenia nowej historii.

¹ P. Sztompka, *Socjologia: analiza społeczeństwa*, Kraków 2002, s. 538.

W teoretycznych podwalinach rewolucji jako takiej zwykle wymienia się następujące koncepcje cząstkowe: I – behawioralne, II – psychologiczne, III – strukturalne i IV – polityczne². Każde z tych fragmentarycznych podejść próbuje na swój sposób wyjaśnić istotę rewolucji, ustalić kombinację czynników sprawczych, uchwycić optymalną ich proporcję, a także przewidzieć przyszłe zmiany o charakterze rewolucyjnym.

Tak więc według głośnej ongiś teorii socjologicznej Pitirima Sorokina, mocno artykułującej charakter zachowań ludzkich zarówno w toku rewolucji, jak i po niej, rewolucja daje się wyrazić rozpowszechnioną patologizacją działań ludzkich, powstałych w reakcji na nieludzkie warunki życia.

Psychologiczna eksplanacja rewolucji skupia się głównie na procesach motywacyjnych, których następstwem jest tak zwana rewolucyjna mobilizacja. Prym wiedzie tu bez wątpienia teoria relatywnej deprivacji, wskazująca na istnienie rozbieżności pomiędzy poziomem rozbudzonych aspiracji a stopniem ich realnej realizacji czy standardem rzeczywistych osiągnięć. Jeśli rozbieżność powyższa zostaje uznana za niesłuszną bądź niesprawiedliwą, wtedy przeradza się w roszczenia do „mieć i osiągać więcej” (lepszy standard życia, wyższy prestiż, większy kapitał, poszerzenie władzy *etc.*). Tym samym dochodzi do ukształtowania się postaw i przekonań rewolucyjnych, skutkujących poczynaniami praktycznymi o charakterze działań rewolucyjnych.

Daje się zauważyć syndrom relatywnej deprivacji, który może być wynikiem: po pierwsze – deprivacji aspiracyjnej (aktywacja i nagły wzrost aspiracji przy niezmiennym upośledzeniu, które – dotąd postrzegane za naturalne – uznaje się teraz za wielce krzywdzące), po drugie – deprivacji kryzysowej (nagłe załamanie się warunków życiowych przy niezmiennym poziomie aspiracji), po trzecie – deprivacji progresywnej, zwanej też „nożycową” lub krzywą „J” Daviesa, gdzie rosnącym, niejednokrotnie wybujałym, aspiracjom towarzyszy jednocześnie znaczące obniżenie standardów życiowych.

Zwolennicy strukturalnego spojrzenia na rewolucję doszukują się jej źródeł przede wszystkim w polaryzacji społecznej, to jest podziale na grupy uprzywilejowane i upośledzone, jak również w nasilających się konfliktach interesów pomiędzy grupami społecznymi.

W politycznych teoriach rewolucji dominuje postrzeganie jej jako rezultatu walki o hegemonię. Mamy tu więc do czynienia z wewnętrznym procesem w obrębie struktur władzy, dla którego typową wydaje się sytuacja dwuwładzy, czyli podzielonej suwerenności. Polega ona na utrzymaniu przejściowej równowagi sił pomiędzy obrońcami starego reżimu i przedstawicielami rewolucjonistów.

² *Ibidem*, s. 546-550.

Politologiczna interpretacja rewolucji daje dosyć obszerną wykładnię tego pojęcia, obejmuje bowiem zarówno podbój państwa, jak i walkę wyzwolenczą, mobilizację opozycji politycznej i częściowe opanowanie aparatu państwowego (np. budowa koalicji rządowej), czy wreszcie obalenie ekipy rządzącej i przejęcie pełni władzy. Tym sposobem rewolucja staje się przedłużonym ramieniem polityki, prowadzonej innymi metodami i środkami.

Należy z całą mocą zaznaczyć, że żadna z przedłożonych wyżej teorii nie daje całościowego obrazu zmiany rewolucyjnej pod kątem eksplanacyjno-predyktywnym, a to z tej prostej przyczyny, że rewolucja stanowi bardzo skomplikowany, dynamiczny, a przy tym i wielopoziomowy fenomen. Może być przecież ujmowana jako: zjawisko, proces oraz wynik tego procesu.

Niemniej jednak wszystkie teorie rewolucji, niezależnie od tego, jakie zmienne akcentują jako najważniejsze w wyjaśnieniu jej istoty, zasadzają się głównie na dwóch ważnych mechanizmach: konstruktywistycznym i strukturalistycznym.

Model konstruktywistyczny, w którym rewolucja traktowana jest jako skutek celowej działalności ludzkiej w odpowiedzi na niezadowolenie społeczne, dysponuje dwiema odmianami: a) „wulkaniczną” i b) konspiracyjną.

Pierwsza z nich prezentuje obraz rewolucji jako rezultat spontanicznych, oddolnych działań podejmowanych przez masy społeczne, odczuwające niemożliwość dozniesienia wyzysk, ucisk, upośledzenie, i zwraca uwagę na lawinowe rozprzestrzenianie się tego procesu. Druga z kolei ukazuje rewolucję jako skutek odgórnych działań agitacyjno-organizacyjnych, a nierzadko i manipulacyjnych, podejmowanych przez przywódców i elity, potrafiących dotrzeć do mas i zmobilizować je do odpowiedniego działania. O ile w modelu wulkanicznym rewolucja wybucha po przekroczeniu progu wytrzymałości społecznej, o tyle w modelu konspiracyjnym jest ona celowo wywoływana.

Zgodnie z modelem strukturalistycznym samo skumulowane niezadowolenie społeczne, ani nawet przekroczenie jego punktu krytycznego, nie jest czynnikiem wystarczającym do przeprowadzenia akcji rewolucyjnej. Potrzebne są jeszcze ku temu stosowne warunki społeczne, opisane w modelu „kipiącego garnka” i modelu arsenału.

Model pierwszy zakłada, że do rewolucyjnego wrzenia dochodzi wówczas, gdy załamuje się aparat przymusu i represji, osłabiony rząd staje się niezdolny do rządzenia, dochodzi do rozbicia i walki elit politycznych, następuje rozluźnienie rygorów społecznych i poszerza się zakres swobody obywatelskiej.

Natomiast model arsenału wykorzystuje właściwe zasoby strategiczno-strukturalne, w tym kapitału, czasu i energii poświęconej na działalność rewolucyjną, bez których niemożliwe jest przeprowadzenie udanej rewolucji i zrealizowanie założonego programu w zgodzie z zamierzeniami rewolucjonistów.

Można powiedzieć, że dopiero kompilacja tych wszystkich założeń modelowych pozwala dostrzec faktory niezbędne do zaistnienia sytuacji rewolucyjnej i doprowadzenia do wybuchu rewolucji. Potrzebni są zatem i mądry liderzy rewolucyjni, i świadome celu masy nastawione rewolucyjnie, ale też i sprzyjające warunki strukturalne.

Jednak najbardziej nawet odpowiednia mieszanka wieloczynnikowa nie gwarantuje zwycięstwa rewolucyjnego. Mało tego, bywa i tak, że zwycięskie rewolucje, zamiast realizować przyjęty wcześniej program, prowadzą do rozlicznych efektów „bumerangowych” i kończą się prawdziwą katastrofą. Nie wystarczą li tylko pieczołowicie pielęgnowane tradycje rewolucyjne, starannie utrwalana zbiorowa pamięć rewolucyjna czy szczytne intencje.

W teoretycznych rozważaniach o rewolucji jesteśmy praktycznie na początku drogi. Wiele kwestii w tej materii wymaga szczegółowych i pogłębionych analiz; wiele wątków związanych z interakcją cech ludzkich i sytuacyjnych czeka na odkrycie.

Na temat przebiegu rewolucji trudno mówić o uniwersalnym modelu ich dynamiki. Na ogół przyjmuje się, że w przypadku większości zdarzeń rewolucyjnych można wyodrębnić kilka wyrazistych ich stadiów.

Opisowo rzecz ujmując, rewolucję poprzedza sytuacja rewolucyjna, czyli silne niezadowolenie, protesty i niepokoje społeczne, wynikające z kryzysu ekonomiczno-fiskalnego albo politycznego.

Kiedy wyżej wymieniona sytuacja osiągnie pułap dojrzałości, co koresponduje z wysoką świadomością rewolucyjną, panujący reżim przystępuje do reakcji obronnej w postaci cząstkowych reform ekonomicznych i liberalizacji politycznej, które zazwyczaj odczytywane są jako symptom słabości funkcjonującej władzy, co równocześnie zwiększa szanse i otwiera nowe możliwości polityczne.

Co ciekawe, rewolucje nie wybuchają wtedy, gdy reżim jest silny, bezwzględny i skutecznie stosuje represje, lecz wówczas, gdy następuje poprawa sytuacji, odnotowuje się postęp w różnych dziedzinach życia, czego wyrazem są często nieuzasadnione i pozbawione poczucia realizmu, niezdrowe, wygórowane ambicje.

Wobec nieskuteczności podjętych reform obserwuje się zjawisko paraliżu władzy i mobilizację rewolucyjną „ulicy”, wynikającą z jakościowej zmiany w zakresie motywacji, prezentowanych postaw i podejmowanych działań. Ta nagła masowa mobilizacja, podobnie jak późniejsza, równie gwałtowna demobilizacja ruchu społecznego po odniesieniu sukcesu rewolucyjnego bądź wskutek stłumienia rewolucji, nie została jeszcze dokładnie zbadana.

Kiedy w końcu reżim ustępuje i władzę przejmują liderzy rewolucyjni, po krótkotrwałej euforii okazuje się, że w pierwszym rządzie należy się uporać z problemem ustanowienia nowego porządku, co nie jest wcale łatwe.

I chociaż u steru władzy w pierwszym okresie dominują siły umiarkowane, obciążające masy społeczne, koszty reform windują kolejną falę niezadowolenia. To sprzyja przegrupowaniu w kierunku radykałów, którzy podejmują walkę „na górze” z „umiarkowanymi” pod sztandarami ostatecznego zerwania z przeszłością i konstruowania zupełnie nowych instytucji. Niekiedy wojna w obrębie elity politycznej wiedzie w prostej linii do aktów terroru porewolucyjnego.

Ze względu na postępujący stan chaosu oraz powszedniość czających się zagrożeń i niebezpieczeństw do głosu dochodzą przedstawiciele konserwatywnych ugrupowań i pod postacią charyzmatycznych przywódców ustanawiają rządy silnej ręki.

Autokratyczni liderzy, pod hasłami stabilizacji społecznej i normalizacji sytuacji, powszechnie wycofują się z reform politycznych, kontynuując jednakże konieczne reformy ekonomiczne. W ostatecznym akordzie dochodzi do konsolidacji i utrwalenia nowego reżimu oraz przyjęcia nowej konstytucji, symbolizującej ukonstytuowanie się nowego ładu.

Niezmiernie interesująco przedstawiają się badania nad utratą poparcia społecznego dla polityków-reformatorów i liderów rewolucji pokojowych w systemach demokratycznych, skutkującego odsunięciem twórców zmian od władzy, zwłaszcza tych, którym przypisuje się największą i bezpośrednią odpowiedzialność za nie³. Z psychologicznego punktu widzenia da się to wytłumaczyć za pomocą teorii społecznej niewdzięczności, teorii atrybucji i prawa rządzącego dobrostanem psychicznym jednostki ludzkiej.

Otóż, postępowość agentów zmian wiąże się z gotowością do podejmowania ryzyka, z tym że jest ono podejmowane na rachunek ogółu społeczeństwa. Tymczasem każdy z nas raczej dąży do unikania strat, stąd towarzysząca większości ludzi ostrożność działania i postawa konserwatywna.

Empiria dowodzi, że przegrani od strony subiektywnej tracą dużo więcej, niż zyskują wygrani, chociaż obiektywnie wygrana równa się przegranej. Do tego negatywna reakcja osób przegrywających, nawet gdy liczbowo są w zdecydowanej mniejszości, jest z reguły dużo silniejsza od pozytywnej reakcji osób wygrywających. Rzutuje to, rzecz jasna, na ocenę kreatorów i wprowadzających zmiany, znajdując wyraz w postawach wobec władzy i nastrojach społecznych, a nierzadko i zmianie układu sił rządzących.

Co się tyczy atrybucji, jesteśmy bardziej skłonni odnieść sukces zawdzięczać wyłącznie sobie, a odpowiedzialnością za własne porażki obarczać w przeważającej mierze czynniki zewnętrzne. Udowodnione zostało doświadczalnie, że rzeczywiście wyraźne pogorszenie się dobrostanu psychicznego człowieka wynika głównie z przy-

³ *Podstawy psychologii politycznej*, red. K. Skarżyńska, Poznań 2003, s. 324.

czyn zewnętrznych. Za to jego widoczna poprawa nie wymaga w tym samym stopniu udziału czynników z zewnątrz.

Tak więc negatywna zmiana warunków życia znacznie silniej determinuje zmianę dobrostanu psychicznego niż zmiana pozytywna, o czym warto pamiętać. Prawo dobrostanu stanowi ważne źródło niewdzięczności społeczeństwa wobec tych, którzy dokonują istotnych zmian w naszym życiu.

Do niedawna mówienie o istotnych zmianach, dokonujących się bez jednego wystrzału, nie mieściło się w klasycznym ujęciu rewolucji. Uważano, że zmiany mogą mieć charakter bądź ewolucyjny, bądź rewolucyjny. Co więcej, termin *rewolucja pokojowa* nie istniał w powszechnym obiegu. Przełom roku 1989 w Europie Środkowo-Wschodniej dowiódł, że w sprzyjających warunkach geopolitycznych masowe ruchy społeczne mogą przybierać postać rewolucji pokojowych, mieszczących się w ramach rewolucji, pojmowanych w pełnym sensie (wyjątkiem są tu wydarzenia rumuńskie).

Barbara Szacka, pisząc o państwach narodowych we współczesnym świecie, zauważa że ograniczeniu uległy wszystkie trzy rodzaje samodzielności i samowystarczalności państw narodowych jako ważnych jednostek organizacyjnych światowego ładu. Ma tu na myśli samodzielność i samowystarczalność w dziedzinie gospodarczej, kulturalnej i militarnej.

Ograniczenia powyższe wynikają z problemów, których rozwiązanie przekracza możliwości pojedynczych państw narodowych (np. terroryzm międzynarodowy, ekorozwój, nadzór nad przestrzenią kosmiczną, kontrola badań nad bronią masowego rażenia). Poza tym wspomniane zjawiska powodują, że o niepodległość mogą się ubiegać obecnie wspólnoty, które w czasach tradycyjnie rozumianej suwerenności nie miałyby żadnego szans uformowania się w państwo.

Rezultatem tego stanu rzeczy jest powstawanie wciąż nowych, małych i słabych państw.

Państwa te są spragnione pełnej samodzielności na swoim terytorium i zarazem niezdolne do jej utrzymania. Pragnienie samodzielności związane z silnymi emocjami nacjonalistycznymi każe im przeciwstawiać się światowej kontroli, a jednocześnie ich wewnętrzna słabość czyni je podatnymi na manipulacje i naciski ze strony międzynarodowego kapitału eksterytorialnego⁴.

Jak słusznie konstatuje autorka *Wprowadzenia do socjologii*, rodzi to pytania o przyszłość państw narodowych w globalizującym się świecie, a także pytania odnoszące się do kształtu jednoczącej się Europy.

⁴ B. Szacka, *Wprowadzenie do socjologii*, Warszawa 2003, s. 403.

Wykładnia przywództwa transformacyjnego

Ponieważ przywództwo transformacyjne wydaje się najlepszą z możliwych i zgoła prawidłową odpowiedzią na nowe zjawiska i tendencje w zmiennym otoczeniu, warto więc przybliżyć główne jego idee.

Pierwszym, który sformułował definicję tego przywództwa, był politolog badający przywództwo polityczne i czynny uczestnik kampanii prezydenckiej Johna Fitzgeralda Kennedy'ego – James MacGregor Burns⁵. Jego zdaniem:

[Przywództwo transformacyjne] następuje wtedy, gdy jedna lub więcej osób angażuje się w relacje z innymi tak, aby liderzy i podwładni pomagali sobie nawzajem wznosić się na wyższe poziomy motywacji i moralności. Ich cele, na początku być może różne, lecz jednocześnie pokrewne, stają się w jedno. Obszary władzy są połączone nie na zasadzie przeciwwagi, lecz jako wzajemne uzupełnienie w imię wspólnego celu. Takie przywództwo bywa różnie określane, nazywa się je uwznioślającym, mobilizującym, inspirującym, gloryfikującym, pobudzającym, wychwalającym czy ewangelizującym. Naturalnie, związek ten może być moralizatorski. Jednak przywództwo transformacyjne staje się w końcu moralne, ponieważ wznosi na wyższy poziom ludzkie postępowanie i aspiracje etyczne zarówno przywódcy, jak i jego podwładnego, zmieniając tym samym obu [...]. Przywództwo transformacyjne ma charakter dynamiczny w tym sensie, że liderzy angażują się w związek z podwładnymi, którzy przez to poczuć się „uwzniośleni” i często sami staną się bardziej aktywni, tworząc dzięki temu nowe kadry liderów⁶.

Tak więc definiuje on je jako „przywództwo wykraczające poza zwykłe oczekiwania, przekazujące poczucie posłannictwa (misji), stymulujące proces uczenia się i inspirujące nowe sposoby myślenia”⁷.

Burns wprowadził też rozróżnienie między przywództwem transformacyjnym a transakcyjnym, które nadal pozostaje w przewadze. Sprowadza się ono do następujących parametrów:

- po pierwsze – cechą charakterystyczną przywództwa transformacyjnego jest zmiana, a transakcyjnego – wymiana. Pierwsze prowadzi do odnowy i rozwoju, a drugie – zapewnia przetrwanie i bieżącą działalność;
- po drugie – przywództwo transformacyjne wpływa na zaspokajanie potrzeb wyższego rzędu, a transakcyjne jedynie potrzeb niższego rzędu;
- po trzecie – transformacyjny lider bardziej koncentruje się na wartościach finalnych, opartych na ogólnych regułach, a transakcyjny raczej na modalnych, akcentujących podejście konwencjonalne.

W myśl Burnsowskiej koncepcji, model przywództwa transakcyjnego opiera się na założeniu, że lider prowadzi nieustanną wymianę pomiędzy sobą a swoimi zwo-

⁵ J.M. Burns, *Leadership*, New York 1978; *idem, op. cit.*, New York 1985.

⁶ T.J. Peters, R.H. Waterman Jr., *Poszukiwanie doskonałości w biznesie*, Warszawa 2000, s. 137.

⁷ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998, s. 515.

lennikami/uczestnikami organizacji, co jest konsekwencją odmienności ich interesów. Jego umiejętność odczytywania oczekiwań ludzkich stanowi podstawę zawieranych transakcji. W celu osiągnięcia wysokiej skuteczności używa on zarówno władzy formalnej, jak i nieformalnego wpływu; ciągle rozpoznaje, modyfikuje i spełnia potrzeby oraz oczekiwania podwładnych, umiejętnie przystosowując się do zmieniających sytuacji, oraz nie stroni od manipulowania wzmocnieniami, aby wywołać pożądane zachowania.

Jednak wymiana, jaką prowadzi, nie sięga do fundamentalnych zasad, wartości i przekonań jego zwolenników. Spełniając oczekiwania innych, w gruncie rzeczy maksymalizuje głównie swoje korzyści, nie angażując się przy tym zbyt w zawierane transakcje i nie oczekując nadmiernej aktywności od pozostałych.

Przywództwo transformacyjne przewyższa transakcyjne, w przekonaniu cytowanego wyżej uczonego, pod trzema względami: A – cele lidera i cele zwolenników stanowią jedną spójną całość, B – wzbudzenie oczekiwań dokonuje się poprzez odwołanie do potrzeb „wyższego rzędu”, C – w zaspokojenie tych potrzeb zostaje zaangażowana „cała osoba” zwolennika. W wyniku końcowym dochodzi do wzajemnej stymulacji, wzrostu i rozwoju⁸.

Podczas gdy przywódcy transakcyjni motywują ludzi, zaspokajając ich potrzeby w zamian za ich działanie i udzielone im poparcie, przywódcy transformacyjni nie ograniczają się li tylko do wymiany korzyści ze swymi zwolennikami. Nawiązują oni z nimi głębsze stosunki, starając się zdiagnozować potencjalne motywy działania, motywując do wyjścia poza egoistyczne interesy i zaangażowania się na rzecz realizacji dobra wspólnego, a przy tym zaspokajając ich potrzeby wyższego rzędu, na przykład potrzebę sensu życia czy potrzebę samorealizacji.

Ze względu na to, że przywództwo transformacyjne opiera się na potrzebie i poczuciu sensu oraz kreacji instytucjonalnych celów, od lidera tego stylu oczekuje się, by był po trosze: pedagogiem, przewodnikiem, mentorem, coachem, lingwistą, „kowalem” wartości, artystą, twórcą sensu, uosabiającym dążenie do transcendencji i wyrabiającym w swych zwolennikach – poczucie ambitnego celu, najlepiej architektem społecznym, twórczym przywódcą, którego symbioza z przewodzionymi ludźmi opiera się na dwóch kardynalnych cechach: wiarygodności (pochodną jej jest obopólne zaufanie) i umiejętności wzbudzania entuzjazmu.

Niektórzy badacze utrzymują, że lider transformacyjny to jedynie podtyp lidera transakcyjnego, który różni się rodzajem zawieranej transakcji, a koncepcja przywództwa transformacyjnego – to nic innego jak rozwinięcie modelu przywództwa

⁸ P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Warszawa 2000, s. 179.

transakcyjnego, wywodzącego się z podejścia sytuacyjnego, z czym się zgodzić nie możemy. Postrzegamy te dwa style przywódcze jako tworzące pewne *kontinuum*, z czego wynika, że liderzy transformacyjni mogą – o ile to nieodzowne – w pewnych okolicznościach skorzystać z technik używanych przez liderów transakcyjnych, ale ich działalność do nich się nie sprawdza.

Teoria transformacyjnego przywództwa według Bernarda M. Bassa⁹, powstała na podstawie oryginalnych Burnsowskich rozróżnień liderów transakcyjnych i transformacyjnych, rozwija je w kontekście organizacyjnym, doprecyzowując jego komponenty i naturę przywództwa jako procesu. Rozpoznanymi składowymi przywództwa transformacyjnego są¹⁰: przywództwo charyzmatyczne, zindywidualizowany взгляд na ludzi, intelektualna stymulacja.

Dla Bassa przywództwo transakcyjne koncentruje się na zasadach wymiany społecznej, a transformacyjne opiera się na: a) charyzmie jako źródle władzy odniesienia i największego potencjalnego wpływu, b) akceptacji wspólnej wizji, ukierunkowującej działania i nadającej sens zmianom, oraz c) silnej identyfikacji z osobą przywódcy i jego poczynaniami¹¹.

Zapotrzebowanie na charyzmatycznego lidera transformacyjnego pojawia się w momentach szczególnych zagrożeń, zwłaszcza w sytuacji konieczności wprowadzenia gruntownych zmian. Wówczas taki lider oferuje ludziom wizję, poczucie przynależności, możliwość wywierania wpływu, w zamian oczekując zaangażowania, wysiłku, a niekiedy i całkowitego poświęcenia.

Przedstawiciele teorii przywództwa Warren Bennis i Burt Nanus (*Leaders*, New York 1985) podkreślają, że o skuteczności przywódcy transformacyjnego decydują: wizja, strategia jej realizacji, dostęp do niezbędnych zasobów, zespół ważnych i oddanych sprawie ludzi, wcielających w życie wizję lidera, uwzględniającą wszakże interesy wszystkich zainteresowanych, oraz koalicja stronników/sojuszników popierająca dokonujące się zmiany.

Znawcy biznesu Noel M. Tichy i Mary Anne Devanna w swojej pracy pod tytułem *The Transformational Leader: The Key to Global Competitiveness* (1997) uznają natomiast, że transformacyjnych liderów charakteryzują następujące właściwości i atrybuty: 1) są wizjonerami, 2) są sprawcami zmian, 3) wierzą w ludzi i stwarzają im warunki do samodzielnego działania (zdecydowanie + wrażliwość), 4) za główny motor swego działania uważają wartości, 5) uczą się przez całe życie, 6) są odważnymi jednostkami

⁹ B.M. Bass, *From Transactional to Transformational Leadership: Leadership to Share a Vision*, „Organizational Dynamics” 1990, nr 18, s. 19-31.

¹⁰ D.P. Schultz, S.E. Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*, Warszawa 2002, s. 252.

¹¹ C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacjach*, Warszawa 1992, s. 92.

(rozum + wsparcie emocjonalne), 7) potrafią radzić sobie ze złożonością, wieloznacznością, niepewnością i dynamicznością¹².

Nieco wcześniej Noel M. Tichy i David O. Ulrich zaproponowali koncepcję trzech podstawowych umiejętności lidera transformacyjnego (*The Leadership Challenge – A Call For The Transformational Leader*, „Sloan Management Review” 1984, Fall). Według niej lider musi umieć: zapewnić wizję swoim zwolennikom, zmobilizować ich do podążania we właściwym kierunku i zinstytucjonalizować proces zmian potrzebnych do realizacji przedłożonej wizji. Upraszczając, podstawy przywództwa transformacyjnego sprowadzają się do trzech filarów nośnych: wizja – mobilizacja – instytucjonalizacja (transcending, envisioning, energizing).

Skuteczność wizji zależy od umiejętności lidera przekształcenia swojego marzenia we wspólne dążenie do celu. Poza wizją jest jeszcze potrzebna odpowiednia motywacja, mobilizacja do działania i przekonanie o realności uzyskania zamierzonego obrazu przyszłości, wiara w sukces. Jednak bez instytucjonalizacji zainicjonowanych zmian zapał do nich wnet gaśnie i cały proces może się zakończyć niepowodzeniem. Dlatego tak ważne jest włączenie na tym etapie najaktywniejszych do kierowania zmianami, po uprzednim wyposażeniu ich we władzę i stosowne zasoby. Liderowi zaś pozostaje udzielanie wsparcia i sprawowanie kontroli nad całościowym przebiegiem tego procesu.

Co ciekawe, w Bassowskiej koncepcji przywództwa transformacyjnego charyzma stanowi jedną z jego części. Z kolei termin *nowe przywództwo*, pochodzący z końca lat 80. XX wieku, reprezentuje kategorię zbiorową, obejmującą między innymi samodzielny element charyzmy i element transformacyjnego przywództwa.

Nowe przywództwo jawi się jako: charyzmatyczne, transformacyjne, lideryskie i wizjonerskie, a jego priorytetami są: wizja, zmiana, zaangażowanie, dodatkowy wysiłek i wniesienie wartościowego wkładu oraz nacisk na orientację przyszłościową.

Oprócz wyżej wymienionych elementów do niezwykle ważnych części nowego przywództwa wlicza się empowerment, czyli przydawanie władzy bądź upełnomocnienie swoich zwolenników. Ta składowa występuje jako aspekt nowoczesnie pojmowanego przywództwa charyzmatycznego i również w przywództwie transformacyjnym, zwanym też symbolicznym czy inspirującym, a niekiedy wręcz utożsamianym z charyzmatycznym, przykładą się dużą wagę do roli zwolenników, których liderzy winni nauczyć poprawnego używania nowej władzy, w jaką zostali wyposażeni.

Przydawanie władzy to, inaczej mówiąc, dystrybucja władzy najczęściej poprzez dystrybucję informacji, którą ułatwia prężny rozwój technik informacyjno-informacyjnych. Można spróbować określić ją jako stwarzanie zwolennikom/współpracow-

¹² J. Supernat, *Zarządzanie*, Wrocław 2005, s. 559.

nikom możliwości przejawiania inicjatywy i podejmowania działań wykraczających poza zakresy obowiązków i przydzielonych im zadań, choć pozostających w granicach uspołnionych celów i uznanych wartości. To sprawia, że mamy energię do działania, stajemy się chętni do współpracy, bardziej kreatywni, czujemy się wzmocnieni i do wartościowani, nie boimy się ponosić odpowiedzialności.

Dla jednych empowerment jest następstwem przywództwa, dla innych zdaje się jego warunkiem wstępnym. Z naszego punktu widzenia za prawdziwe stwierdzenie uchodzi i jedno, i drugie, a przejawia się ono tym, że: 1) ludzie czują się ważni, docenieni i są częścią większej całości – społeczności, 2) liczą się kompetencje, zdobywanie nowej wiedzy, umiejętności, doświadczenia, lepsze wykorzystanie swych talentów, 3) motywowanie odbywa się poprzez identyfikację oraz zaszczepienie poczucia mocy do realizacji danych celów, 4) działanie staje się pasjonujące, ekscytujące i wielce satysfakcjonujące.

Wbrew pozorom dzielenie się władzą umacnia lidera i pomnaża jego wpływy. Odejście od „kultury władzy” na rzecz partnerstwa, partycypacji i prawdziwego przewodzenia innym, polegającego na „komunikowaniu ludziom ich wartości i potencjału tak wyraźnie, że sami zaczynają je w sobie dostrzegać”¹³, przybliży nas do pojmowania przywództwa jako sztuki stwarzania i wykorzystywania możliwości, które z całą pewnością można zalecić w dobie cywilizowanych rewolucji pokojowych i reform systemowych.

W kontekście tego, co do tej pory przedstawiono, nasuwa się jeszcze jedna refleksja, a mianowicie taka, że przywództwo to musi być zgodne z naturalnymi prawami, odwiecznymi, powszechnymi i niepodważalnymi zasadami oraz wynikającymi z nich wartościami, które warunkują zachowanie i określają jego konsekwencje. Dążyć należy zatem, by przywództwo transformacyjne było jednocześnie przywództwem etycznym. Przywódca winien w każdym widzieć człowieka godnego człowieczeństwa, czyli musi on być zdolny do wyboru dobra w każdych warunkach i w każdej sytuacji.

Przypomnijmy, według Lawrence’a Kohlberga dają się wydzielić trzy poziomy rozwoju moralnego człowieka¹⁴: I – przedkonwencjonalny (skupiony na sobie), w którym wyróżnia się dwa stopnie: (1) posłuszeństwa wobec autorytetu i unikania kar, (2) indywidualizmu i wzajemności, II – konwencjonalny (skupiony na innych), który dzieli się z kolei na (3) konformizm międzyludzki (dobry kolega) i (4) system prawa i porządku społecznego, III – pokonwencjonalny (skupiony na uniwersalnych zasadach i dobru wspólnym), obejmujący następujące stopnie: (5) społeczny kontrakt (umowę społeczną) i (6) uniwersalne zasady etyczne (na tym etapie kierujemy się już własnym

¹³ S.R. Covey, *8. nawyk*, Poznań 2005, s. 114.

¹⁴ M. Rybak, *Etyka menedżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, Warszawa 2004, s. 114-116.

sumieniem; osąd moralny wzywa do osobistej odpowiedzialności i stawiania sobie wysokich wymagań etycznych).

Poziom rozwoju moralnego człowieka decyduje o rozwoju jego mądrości, dlatego wskazane jest, by lider transformacyjny żył życiem cnotliwym, czego wyrazem będzie jego etyczne zachowanie i moralne działanie, oscylujące wokół poziomu pokonwencjonalnego.

Podsumowując przywództwo transformacyjne, wypada raz jeszcze odnotować najważniejsze jego prerogatywy. Są nimi: a) ukierunkowanie na właściwe zasady (ma ono związek z wartościami; nie wolno pomijać moralnych składników przywództwa!), b) zogniskowanie na misji, dalekosiężnej strategii i długoterminowych celach, ludzkiej potrzebie sensu działania, proaktywności i transformacji otaczającego świata, c) wyzwalanie ludzkich możliwości i wskazywanie nowych kierunków oraz metod działania.

Jego zasadniczym celem jest „transformacja” ludzi, czyli „zmiana ich umysłów i serc; poszerzenie wizji, zrozumienie siebie; ustalenie celów; spowodowanie, by czyny były zgodne z przekonaniami, zasadami i wartościami, oraz wywołanie zmian, które będą trwałe, samonapędzające i nadające impuls do dalszego działania”¹⁵.

Stephen R. Covey jest zdania, że w życiu potrzebne są oba rodzaje przewodzenia: transformacyjne i transakcyjne, z tym że to pierwsze „powinno odgrywać rolę nadrzędną, gdyż stanowi ono układ odniesienia, strategiczne granice, w których prowadzona jest działalność”¹⁶. I trudno się z nim nie zgodzić.

O liderach zmian politycznych w późnej nowoczesności: wybrane aspekty psychologiczne

Wiele faktów nowoczesności przemawia za tym, że epoka ta nieprzypadkowo sprzyjała zmianom typu rewolucyjnego. Dlatego zapewne została okrzyknięta mianem „epoki wielkich rewolucji”. Pojawiła się też wtedy idealizacja tego fenomenu w zbiorowej świadomości, która przybrała postać mitu rewolucji, traktującego ją jako proces o wydźwięku bardzo pozytywnym i wręcz pożądanym.

Jednakże doświadczenia XX wieku, w szczególności uzyskane wyniki i następstwa działań rewolucyjnych, częstokroć odwrotne do zamierzonych (przemoc, terror, destrukcja, anomia *etc.*), poddały gruntownej rewizji wyidealizowany obraz rewolucji. W dobie ustawicznego kryzysu cywilizacji współczesnej został ostatecznie podważony huraoptymistyczny mit zmagania rewolucyjnych, naszkicowany euforycznie w wieku XIX.

¹⁵ S.R. Covey, *Zasady skutecznego przywództwa*, Poznań 2004, s. 300.

¹⁶ *Ibidem*.

Czasy, w których obecnie żyjemy, określane mianem późnej nowoczesności, cechują także masowe ruchy społeczne, prowadzące w konsekwencji do głębokich przeobrażeń systemowych i zmian politycznych o charakterze globalnym. Istotną właściwością tych procesów, różniącą je od poprzednich, jest ich pokojowy przebieg. Wielu badaczy zadaje sobie w związku z tym pytanie, od czego zależy wybór opcji konstruktywnego rozwiązywania makrospołecznych konfliktów i pokojowego przeprowadzenia zmian.

W niniejszej części artykułu spróbujemy spojrzeć na liderów zmian społeczno-politycznych, dokonujących się w Europie Środkowej i Wschodniej doby późnonowoczesnej, poprzez pryzmat celowo wybranych aspektów psychologicznych, a mianowicie: 1) sytuacji, z jakimi mają do czynienia, i skutków wyboru strategii działania w zależności od rodzaju sytuacji, 2) prawa wycucia czasu, czyli zależności rezultatów działania od pory działania, 3) radzenia sobie z niepewnością i wprowadzaniem zmian.

Zwróćmy uwagę, że pojęcie *sytuacja*, rozpatrywane od strony psychologicznej, „wskazuje na głębszą dynamikę umysłową – na ciąg zmian zachodzących w umyśle od chwili, gdy stykamy się z określoną sytuacją, do podjęcia finalnego działania”¹⁷. Kontynuując tok wyводу: „pojęcie sytuacji obejmuje swoim zakresem interakcję umysłu i otoczenia – dwie ściśle związane ze sobą sfery zjawiska: (1) bodźce, sygnały i struktury informacyjne zawarte w oddziaływaniach otoczenia, (2) myślenie pojęciowe, zmierzające do kategoryzacji oddziaływań, sformułowania odpowiedzi (reakcji) i celu działania”¹⁸.

A zatem byłoby błędem sądzić, że sytuacja jest czymś zupełnie zewnętrznym, otaczającym człowieka i na dodatek – statycznym. Żadne z ludzkich działań nie dzieje się w próżni, w tym również i psychologicznej. To znaczy, że część sytuacji po prostu tkwi w naszych umysłach, ot chociażby w postaci zgromadzonego całościowego doświadczenia. Tym samym można powiedzieć, że jakakolwiek sytuacja jest reprezentowana w umyśle człowieka jako część wspólna struktury oddziaływania środowiska, czyli warunków działania, i programów zachowania/celu działania człowieka.

Jako że zarówno struktury, jak i programy można w wielkim uproszczeniu podzielić na typowe i nietypowe, w wyniku ich skrzyżowania otrzymujemy cztery podstawowe rodzaje sytuacji poznawczych:

sytuacja typu A – zadaniowa (w typowych warunkach środowiska realizowany typowy program działania); zastosowanie znajdują tu algorytmy, czyli jednoznacznie określone reguły/procedury postępowania;

sytuacja typu B – problemowa (typowy program działania realizowany w nietypowym środowisku); do jej rozwiązania stosuje się heurystyki, to jest bardzo ogólne, nie-

¹⁷ C.S. Nosal, *Umysł menedżera. Problemy – decyzje – strategie*, Wrocław 1993, s. 60.

¹⁸ *Ibidem*.

ściśle metody myślenia, które w zasadzie są sposobami poszukiwania możliwych dróg rozwiązania;

sytuacja typu C – problemowa (nietypowy program działania realizowany w typowym środowisku); rozwiązuje się ją również z udziałem różnego rodzaju heurystyk;

sytuacja typu D – superproblemowa (nietypowy program działania realizowany w nietypowym środowisku); po koniecznej hierarchizacji problemów możemy przystąpić do jej rozwiązania z udziałem na ogół skomplikowanych strategii heurystycznych.

Najbardziej obciążony ryzykiem jest ten ostatni rodzaj sytuacji. Ta podwójna nietypowość implikuje wysoki stopień niewiedzy, brak pełnego wglądu w sytuację i występowanie wielu sprzeczności. Stąd też radzenie sobie w sytuacji typu „D” wymaga sporych kompetencji i wysokiego profesjonalizmu, a zwłaszcza myślenia strategicznego i kreatywnego działania perspektywicznego.

Z sytuacjami superproblemowymi mają do czynienia liderzy zmian społeczno-politycznych, w tym rewolucji pokojowych.

Menedżerom-liderom i osobom przedsiębiorczym najczęściej zdarzają się sytuacje problemowe typu „B” lub „C”, z charakterystycznymi dla problemowości wyznacznikami, takimi jak: złożoność, niejasność, niepewność, zmienność i otwartość. Są one nieporównywalnie bardziej ryzykowne od każdej dobrze ustrukturyzowanej sytuacji zadaniowej (typ „A”), przy rozwiązywaniu której cieszymy się z towarzyszącego nam komfortu psychicznego.

Warto zauważyć jeszcze nieco inne spojrzenie, a mianowicie – na zależność wyboru strategii działania od charakteru istniejącej sytuacji. Otóż dzieląc wszystkie sytuacje z grubsza na korzystne i niekorzystne, a strategie na asekuracyjne i ryzykowne, można prześledzić skutki podjętych decyzji na przykładzie sporządzonej macierzy (tab. 1), w poszczególnych polach (ćwiartkach), w których zapisano wyniki – następstwa dokonanego wyboru.

Jak nie trudno dostrzec, skrajny asekurant zawsze wybierze strategię asekuracyjną, niezależnie od okoliczności. Jego działanie będzie cechowało zabezpieczenie się przed ewentualną porażką, bez możliwości odniesienia widocznego sukcesu w sytuacjach sprzyjających powodzeniu (skutek: bez sukcesu i bez porażki). Skrajny ryzykant zaś zdecyduje się na strategię ryzykowną, co oznacza, że jego działania zakończą się albo sukcesem w sprzyjających warunkach, albo porażką, gdy sytuacja okaże się niekorzystną.

Mądry decydent zazwyczaj potrzebuje do wypracowania ostatecznej decyzji uwzględnienia jeszcze dodatkowych, bardziej szczegółowych kryteriów oceny sytuacji, które pozwolą mu bądź podjąć skalkulowane ryzyko, bądź powstrzymać się od zbyt

Tabela 1. Macierz skutków strategii działania w zależności od rodzaju sytuacji działania

		SYTUACJA POZNAWCZO-DIAGNOSTYCZNA	
		KORZYSTNA	NIEKORZYSTNA
STRATEGIA DECYZYJNO-DZIAŁANIOWA	ASEKURACYJNA	BEZ SUKCESU	BEZ PORAŻKI
	RYZYKOWNA	SUKCES	PORAŻKA

Źródło: Z.J. Pietraś, *Decydowanie polityczne*, Warszawa–Kraków 2000, s. 79.

obciążającego ryzyka. Tak więc na kontinuum przestrzeni działania, rozciągającym się od bieguna antyryzyka do bieguna hazardu, najlepiej przebywać w sferze dopuszczalnego ryzyka, co zresztą czyni większość liderów rewolucji pokojowych.

Rozpoznanie sytuacji i wiedza, co trzeba robić, nie są wystarczające, by odnieść sukces w przywództwie. Okazuje się, że to, kiedy prowadzić ludzi, jest równie ważne jak to, co robić i dokąd zmierzać. Tylko właściwe działanie podjęte we właściwym czasie gwarantuje powodzenie – tak działa prawo wycucia czasu. Autor tego prawa przywództwa, podobnie jak pozostałych dwudziestu, John C. Maxwell twierdzi wręcz: „Kiedy właściwy lider trafia we właściwą porę, dzieją się niewiarygodne rzeczy”.

Działania przywódcy mogą się mieścić w czterech kategoriach przynoszonych wyników, co obrazuje tabela 2.

Lider, podejmujący niewłaściwe działanie w nieodpowiednim czasie, powoduje bardzo negatywne reperkusje, które określić można jako katastrofę. Jeśli brak mu wycucia czasowego i podejmuje odpowiednie działanie, ale nie we właściwej porze, prowadzi to do powstania oporu emocjonalnego wśród ludzi, którym przewodzi. Trzeba pamiętać, że czym innym jest wymyślić, co robić, a czym innym zrozumieć, kiedy zrealizować swój program działania. Niewłaściwe działanie prowadzone przez przywódcę we właściwym czasie kończy się zazwyczaj błędem decydenta. Dopiero sytuacja, kiedy lider robi odpowiednie rzeczy w odpowiedniej porze, zapewnia sukces przywódczy. Należy przy tym zdawać sobie sprawę z tego, że prawo wycucia czasu

Tabela 2. Rezultaty wycucia czasu

		DZIAŁANIE	
		NIEWŁAŚCIWE	WŁAŚCIWE
PORA DZIAŁANIA	NIEWŁAŚCIWY CZAS	KATASTROFA	OPÓR
	WŁAŚCIWY CZAS	BŁĄD	SUKCES

Źródło: J.C. Maxwell, *Prawa przywództwa*, Warszawa 2001, s. 199.

niejednokrotnie bywa bronią obosieczną, podobnie jak nie wszystkie rewolucje pokojowe kończą się powodzeniem.

Wiedza na temat niepewności ciągle jeszcze jest niekompletna. Daniel Kahneman i Amos Tversky (1982), analitycy niepewności od strony psychologicznej, wymieniają dwa zasadnicze jej źródła, zwane też głównymi odmianami niepewności. Są to: niepewność zewnętrzna (obiektywna) i niepewność wewnętrzna (subiektywna). Z kolei w obrębie wspomnianych odmian wyróżniają cztery podstawowe rodzaje, tworzące szczegółową typologię niepewności. Składają się na nią¹⁹: I – niepewność zewnętrzna dystrybucyjna, II – niepewność zewnętrzna singularna, III – niepewność wewnętrzna wynioskowa, i IV – niepewność wewnętrzna doświadczana. Wszystkie rodzaje niepewności mogą występować jako składowe niepewności złożonej. A oto krótka ich charakterystyka.

Jeden z prostszych rodzajów stanowi niepewność dystrybucyjna. Mamy z nią do czynienia wówczas, gdy istnieją uporządkowane rozkłady zdarzeń, cykle/rytmy, trendy, tendencje itp. Niepewność singularna dotyczy zdarzeń jednostkowych, nietypowych, gwałtownych i tym samym trudnych do przewidzenia zmian, nieplanowanych zbiegów okoliczności czy przypadków losowych, na dodatek rozpatrywanych w izolacji (wy-

¹⁹ C.S. Nosal, *O myśleniu strategicznym*, [w:] *Humanizm – prakseologia – pedagogika*, red. Z. Wołek, A. Owoc, Zielona Góra 1998, s. 49; *idem*, *Myślenie strategiczne jako proces kontroli działania w warunkach niepewności*, [w:] *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, red. S. Witkowski, Wrocław 1998.

ciętych z kontekstu) od innych wydarzeń i toczących się procesów oraz bez śledzenia istniejących między nimi relacji i zależności. Z kolei niepewność wywnioskowana przypomina do złudzenia szkic myślenia na poziomie strategicznym. Można obrazowo ująć, że kreślony przez nią scenariusz obejmuje sekwencję zdarzeń, powiązanych ze sobą łańcuchem przyczynowo-skutkowym. Ostatni rodzaj niepewności – doświadczanej – odnosi się do przeżywanego przez człowieka stanu uczucia niepewności. Jest to bardzo złożony stan umysłu i najbardziej ze wszystkich obciążony subiektywnością. O tym jak ograniczać powyższe rodzaje niepewności pisze Czesław S. Nosal w swym artykule *O myśleniu strategicznym* oraz w książce pod tytułem *Psychologia myślenia i działania menedżera* (2001).

W kontekście powyższego warto zwrócić uwagę na zagadnienie „unikania niepewności”. *Uncertainty avoidance* definiuje się jako „stopień zagrożenia odczuwany przez członków danej kultury w obliczu sytuacji nowych, nieznanych lub niepewnych”²⁰, a jego poziom określa za pomocą wskaźnika UAI. Uczucie niepewności wyraża się zwykle niepokojem, zestresowaniem, paraliżem działania, zwiększonym zapotrzebowaniem na: pewność siebie i sytuacji, przewidywalność i poczucie bezpieczeństwa.

Ogólnie można stwierdzić, że silne unikanie niepewności objawia się: brakiem tolerancji wobec grup mniejszościowych i przejawów odmienności, unikaniem dwuznaczności, głoszeniem poglądu, że „inne” jest szalenie niebezpieczne i rodzi poważne zagrożenie, wzmożonym – zazwyczaj bezprzedmiotowym – niepokojem, sprawianiem wrażenia ciągłej zajętości, pozorowaniem nadaktywności, uwikłaniem się w ciężką pracę, niedającą satysfakcji, zniecierpliwieniem, większą ekspresyjnością, impulsywnością, agresywnością, silną potrzebą porządku, prawa i zabezpieczenia się na wszelki wypadek, która wyrasta bardziej z emocjonalnego podłoża niż racjonalnych przesłanek, gorszym postrzeganiem swojej sytuacji życiowej, rodzinnej, zawodowej, zdrowotnej i relacji międzyludzkich, skłonnością do tworzenia bardzo szczegółowych przepisów i uregulowań prawnych (o paradoksie – wcale nie idzie to w parze z większym poszanowaniem prawa!), przekonaniem o nikłym wpływie na decyzje rządu, wrogim nastawieniem do polityki, partykularyzmem interesów, powszechnym brakiem zaufania, w tym nieufnością do innych nacji, podatnym gruntem do rasizmu, faszyzmu, nacjonalizmu, szowinizmu, terroryzmu, fanatyzmu religijnego i politycznego, ksenofobii, większym konserwatyzmem, dominacją wartości męskich, zamkniętością, blokowaniem działań innowacyjnych, ograniczaniem niezależności, posiadaniem monopolu na jedyną, absolutną „prawdę” (z prawem jej wyłączności), większym zapotrzebowaniem na autorytety autorytarne i mniejszym tempem zmian społecznych.

²⁰ G. Hofstede, *Kultury i organizacje*, Warszawa 2000, s. 180-181.

Współczesne kierunki rozwoju naszej cywilizacji wskazują na pilną potrzebę przejścia od kultury unikającej niepewności do kultury wysokiej tolerancji niepewności. Ta ostatnia oznacza między innymi: zwiększenie autonomii jednostki, nastawienie na: samowiedzę, samorozwój, samoregulację, samokontrolę, samoświadomość, gotowość do ponoszenia pełnej odpowiedzialności za samodzielnie dokonywane wybory i własne działanie, radzenie sobie z niepewnością, przejawiającą się w różnych sferach ludzkiej aktywności, tolerancję wobec wieloznaczności i odmienności, zdolność do ustawicznego uczenia się zarówno indywidualnego, jak i zespołowego, twórcze podejście do rozwiązywania problemów, umiejętność podejmowania decyzji, samodzielne borykanie się z konsekwencjami swoich działań i umiejętne korzystanie ze wsparcia społecznego, otwartość na różne sposoby myślenia i style działania, zdolności adaptacyjne (łącznie z antycypacyjną adaptatywnością), innowacyjność, orientację prozmianową, proaktywność, zachowanie instynktu moralnego w warunkach niepewności działania.

Od liderów zmian oczekuje się wysokiej tolerancji niepewności, podczas gdy niektórzy z nich starają się uniknąć jej za wszelką cenę. Nie należy przy tym mylić niepewności z ryzykiem. Niepewność jest kategorią mało precyzyjną, opisującą sytuacje, w których wszystko może się wydarzyć i nie da się ustalić nawet stopnia prawdopodobieństwa zaistnienia jakiegoś zdarzenia. Natomiast ryzyko zawsze jest nacelowane na konkretne wydarzenia i daje się chociażby w przybliżeniu oszacować.

Szeroka perspektywa czasu zmian została zawarta w książce *Stres liderek*. W tej pozycji można się zapoznać z: elementarnymi typami postaw ludzkich wobec zmian (typ I – logiczny dystans, typ II – ostrożna kontrola, typ III – pozytywna kreatywność, typ IV – orientacja społeczna), podstawowymi reakcjami związanymi z oporem wobec zmian („samotny rycearz”, „snajper”, „rewolucjonista”, „partyzant”), źródłami zmiany i jej charakterem, fazowymi modelami zmian, kierowaniem procesem zmian, kulturą innowacyjną, otwartą na zmiany, a także z atrybutami najlepszych liderów zmian²¹.

Należy przypomnieć, że tymi oczywistymi atrybutami prawdziwych przywódców zmian są²²:

- wykorzystanie możliwości wprowadzenia zmian koniecznych,
- opracowanie wizji zmian,
- właściwe komunikowanie potrzeby, wizji, ceny i wymiernych skutków zmian,
- stałe zaangażowanie oraz aktywno-elastyczne działanie według i w granicach uznawanych nadrzędnych wartości,

²¹ I. Korcz, *Stres liderek*, Zielona Góra 2004, s. 222-223.

²² D.K. Carr, K.J. Hard, W.J. Trahan, *Zarządzanie procesem zmian*, Warszawa 1998, s. 110-130.

- umiejętność ukierunkowywania planowania zmian, ich analizowania i wdrażania procesu zarządzania zmianami (skuteczny lider zmian kieruje zmianami i procesem zarządzania nimi),
- kreowanie i progresja nowych liderów zmian,
- stworzenie i rozwijanie odpowiedniej infrastruktury związanej z kierowaniem zmianami.

Na tle tych przemyśleń warto ustosunkować się do nurtującego od lat Polaków pytania: „Czy Okrągły Stół był potrzebny?” i „Jaki sens miały zawarte wtedy porozumienia?”. Pomijając funkcjonujące w opinii publicznej niczym nieusprawiedliwione uproszczenia dywagacyjne, odpowiedź brzmi: jak najbardziej był potrzebny, gdyż wykreował model pokojowych przekształceń ustrojowych, zaprzeczając konfrontacyjnym sposobom uprawiania polityki. Dziś większość zmian dokonuje się właśnie na skutek modelowania społecznego. Jego doświadczenie i podpisane wówczas porozumienia stały się załącznikiem formowania się w naszej rzeczywistości podstaw ładu demokratycznego, ale też stanowiły fundament instrumentarium i mechanizmów rozstrzygnięcia konfliktów społecznych w makroskali.

Iwona Korcz

TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AT THE TIME OF EUROPEAN NON-VIOLENT (R)EVOLUTIONS

This article is devoted to the idea of transformational leadership within the context of European non-violent revolutions. It comprises of three parts.

The first one covers the idea of a revolution viewed as a sign of social change, but shown from both internal and external perspectives. There follows a discussion on various revolutions' concepts such as: behavioural, psychological, structural and political ones. The author further analyses the following factors: the motivation of revolutionary changes leaders, the dynamism of revolutionary events as well as the social support given to the non-violent revolutions in democratic systems.

Part two describes the definition of the transformational leadership as well as its qualities allowing to distinguish the transformational leadership from the transactional one. It further deals with the concept of transformational leadership by Burns and the theory of transformational leadership by Bass, followed by a draft of 'the new leadership' together with its most significant element – the empowerment.

Part three refers to the characteristics of the leaders of political changes occurring in the late modernity period. This part concentrates on the following issues: the leadership situation, the dependence of the leader's activity strategy on the type of activity situation, factors determining leadership success including the dependence of an activity on the time of the activity (the results of time intuition). There follows a discussion on the concept of uncertainty avoidance or the readiness to take on high risk applied by the leader.

At the end of the article the author discusses crucial attributes of leaders of positive changes.