

Jerzy Szczupaczyński

## Etyczny wymiar przywódczej komunikacji

### SŁOWA KLUCZOWE:

*przywództwo transformacyjne, przywództwo transakcyjne, etyczne standardy przywództwa, przywódcza komunikacja*

Badania przywództwa tworzą na styku psychologii, socjologii, politologii i nauk o zarządzaniu domenę o bogatych tradycjach i wyraźnie wyodrębnionej tożsamości. Instytucjonalizacja naukowych zainteresowań przywództwem, obserwowana szczególnie po II wojnie światowej, jest konsekwencją znaczenia, jakie przypisuje się skutecznemu przewodzeniu we wszystkich dziedzinach życia społecznego, szczególnie w biznesie i polityce. W tym artykule zajmiemy się zagadnieniem, które coraz częściej pojawia się zarówno w refleksji teoretycznej, jak i badaniach empirycznych: etycznymi aspektami przywódczego wpływu. Zostanie ono potraktowane w szczególny sposób. Po pierwsze, będziemy je rozpatrywać, starając się kłaść nacisk na proces przewodzenia rozumiany jako proces komunikacyjny. Po drugie, ograniczymy się do dyskusji dwóch ogólnych modeli przywództwa: transformacyjnego i transakcyjnego. Postawione pytanie brzmi: w jaki sposób na gruncie prezentowanych modeli można określić kryteria etyczne przywódczej komunikacji?

W drugiej części zaprezentowane zostaną częściowe wyniki jakościowych badań standardów moralnych przywództwa organizacyjnego, jakie przeprowadzone zostały na celowej próbie polskich menedżerów i przedsiębiorców. We współczesnych przedsiębiorstwach standardy etyczne stały się ważnym elementem regulacji zachowań organizacyjnych<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Por. A. Crane, D. Matten, *Business Ethics. Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the age of Globalization*, Oxford 2007.

Firmy wprowadzają kodeksy etyczne, różnorakie programy i szkolenia, specjalistyczne stanowiska ds. etyki, audyty etyczne. Centralnym obszarem tej regulacji jest sfera zachowań przywódczych, od których przede wszystkim zależy etyczny wymiar kultur korporacyjnych. Wzrastające znaczenie etycznych standardów znajduje wyraz nie tylko w instytucjonalizacji „zarządzania etyką” i „odpowiedzialnością społeczną organizacji”, lecz także w oczekiwaniach wobec osób sprawujących funkcje kierownicze. Badania prowadzone w różnych kontekstach kulturowych pokazują, że od menedżera oczekuje się nie tylko skuteczności, lecz także działania zgodnie z zasadami etyki<sup>2</sup>.

Przywództwo jest procesem komunikacyjnym ze swojej natury, choć trudno w tym miejscu powołać się na powszechnie akceptowaną definicję. Jak to określił R.M. Stogdill, próbując uporządkować pojęciowe zaplecze badań nad przywództwem: „Jest prawie tyle definicji przywództwa, ile osób, które próbują określić treść tego pojęcia”<sup>3</sup>.

Z drugiej jednak strony, można bez trudności wskazać wątki, które tworzą podstawy wspólnego rozumienia zjawiska przywództwa w języku zarówno naukowym, jak i potocznym. Chociaż nie składają się one na powszechnie aprobowaną definicję, tworzą element paradygmatyzujący badania nad przywództwem. Do takich wątków należy wizja przywództwa jako procesu komunikacyjnego. Ponadto, jak słusznie zauważa Ciulla, różnice pomiędzy odmiennymi ujęciami przywództwa w dużej mierze dotyczą nie tyle rozumienia samego zjawiska, ile społecznych mechanizmów, które za nim stoją, a więc dominujących wyobrażeń i teorii, w jaki sposób przywódcy skutecznie oddziałują na zwolenników, i w jaki sposób konstruowane są cele tego wpływu<sup>4</sup>. Różnice te więcej mówią o kulturowej zmienności procesu przewodzenia niż braku semantycznego porozumienia pomiędzy badaczami. Swoją tezę Ciulla ilustruje zestawieniem definicji przywództwa – zaczerpniętych z pracy J. Rosta<sup>5</sup> – które, w jej przekonaniu, ilustrują ewolucję poglądów na temat charakteru relacji przywódczych<sup>6</sup>. Przesunięcie znaczeń następowało w dwóch płaszczyznach: środków, które zapewniają skuteczne przywództwo i sposobu określania celów. Na przykład, najwcześniejsze z definicji mówią o „zdol-

<sup>2</sup> W. Bennis, *The Crucibles of Authentic Leadership*, [w:] J. Antonakis, A.T. Cianciolo, R.J. Sternberg (eds.), *The Nature of Leadership*, London 2004.

<sup>3</sup> R.M. Stogdill, *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York 1974, s. 259.

<sup>4</sup> J.B. Ciulla, *Leadership Ethics: Mapping the Territory*, [w:] J.B. Ciulla (ed.), *Ethics, the Heart of Leadership*, London 2004.

<sup>5</sup> J. Rost, *Leadership for the Twenty-First Century*, New York 1991.

<sup>6</sup> J.B. Ciulla, *Leadership Ethics...*, s. 10–11.

ności realizowania woli przywódcy”, „zagwarantowaniu posłuszeństwa”, bez precyzowania, w jaki sposób zdolność ta może być realizowana. W późniejszych definicjach pojawiają się konkretyzujące określenia: przekonywanie, inspirowanie, zindywidualizowane oddziaływanie. Natomiast w płaszczyźnie celów następuje wyraźne przesunięcie w stronę wspólnych celów, a więc celów uzgadnianych pomiędzy przywódcą a zwolennikami. W obu przypadkach mamy do czynienia ze zwiększonym naciskiem na rozumienie przywództwa jako specyficznego procesu komunikowania.

Dla wielu autorów punktem wyjścia poszukiwań modelu przywództwa jest pojęcie charyzmy, które ma w naukach społecznych – dzięki M. Weberowi – ugruntowaną pozycję<sup>7</sup>. Niemiecki socjolog analizował zjawisko charyzmy na tle bardzo różnych uwarunkowań historycznych, ale rola tego pojęcia jest szczególnie widoczna w kontekście jego socjologii religii oraz poglądów na naturę nowoczesności. W znanej typologii prawomocnego panowania charyzma jest przez Webera postrzegana jako jedna ze społecznych formuł legitymizujących władzę (Herrschaft). W *Wirtschaft und Gesellschaft* Weber definiuje charyzmę jako „uznaną za niepowszednią [...] cechę jakiejś osoby, z racji której uważana jest ona za obdarzoną nadprzyrodzonymi, nadludzkimi lub przynajmniej rzeczywicie niezwykłymi, nie każdemu dostępnymi siłami czy właściwościami, albo za osobą posłaną przez Boga, za wzorzec i dlatego za „przywódcę”. Dla pojęcia tego całkowicie obojętne jest naturalnie to, jak wyglądałaby „obiektywnie” trafna ocena tej cechy z etycznego, estetycznego lub innego punktu widzenia, chodzi wyłącznie o to, jak jest ona faktycznie oceniana przez osoby podlegające charyzmatycznemu panowaniu, przez „zwolenników”<sup>8</sup>. Tak więc, atrybucja nadzwyczajnych właściwości jednostki, która występuje w roli charyzmatycznego przywódcy, stanowi dla Webera wiodący motyw uprawomocnienia władzy w jednym z typów prawomocnego panowania. Charyzmatyczna formuła legitymizacji władzy przywódczej powołuje do życia własną mitologię i sakralizujące formuły.

Już z przytoczonej definicji wynika, że poglądów Webera na naturę charyzmy nie można zredukować do zestawu nadzwyczajnych cech, które obdarzają jednostkę szczególnym statusem i możliwościami władczymi. W przeciwieństwie do wielu obiegowych interpretacji, Weber w swoich pracach nadaje przywództwu charyzmatycznemu sens społeczny w sze-

<sup>7</sup> Obok dorobku M. Webera wymienić należy także prace Edwarda Shilsa. Por. E. Shils, *Charisma, order, and status*, „American Sociological Review” 1968, vol. 30.

<sup>8</sup> M. Weber, *Gospodarka i społeczeństwo. Zarys socjologii rozumiejącej* (tłumaczenie Doroty Lachowskiej), Warszawa 2002, s. 181.

rokiem tego słowa znaczeniu, nie tylko poprzez wskazanie jego relacyjnej natury, lecz także koniecznych warunków, które ten typ stosunków społecznych reprodukuje.

Po pierwsze, charyzma rozumiana jako władcze roszczenie, oparte na poczuciu misji i gotowości zwolenników do jej akceptacji, musi być, zdaniem Webera, nieustannie weryfikowana. Przy różnych okazjach Weber zaznacza, że niepowodzenia mogą prowadzić do opuszczenia charyzmatyka przez jego zwolenników. Interpretując myśl Webera, A. Bryman twierdzi, że można wyróżnić dwa komponenty tego procesu: charyzmatyk traci zdolność realizacji wizji, która jest podstawą jego przywództwa, lub też wizja przestaje przynosić korzyści jego stronnikom<sup>9</sup>. Obie ewentualności są zgodne z Weberowską koncepcją charyzmatycznego przywództwa jako zjawiska niestabilnego – w porównaniu z legalnym i tradycyjnym typem panowania – i mającego tendencję do przekształcania się w inne formy społecznych związków.

Po drugie, w swoich pracach Weber opisuje różne formy wsparcia panowania charyzmatycznego ze strony skupionych wokół przywódcy najbliższych zwolenników. Na ludzi tych może spływać część charyzmy, a także tworzą oni „sztab administracyjny” charyzmatycznej wspólnoty, dobierany na podstawie charakterystycznych kryteriów. Procesy tego typu – stanowiące w przekonaniu Webera naturalny element charyzmatycznego przywództwa – mają swoją własną dynamikę, która wraz z upływem czasu może modyfikować kształt i podstawy osobistej władzy przywódcy. Zjawisko to jest szczególnie dobrze widoczne w kontekście Weberowskiego pojęcia rutynizacji charyzmy. Ponieważ genezę przywództwa charyzmatycznego wyznaczają specyficzne warunki społeczne, stwarzające zapotrzebowanie na różne formy heroicznych wzorców, zbiorowe kultury lub wizje, zachowania zwolenników, jakie są wymagane przez przywódcę, muszą być poddane trwalszej dyscyplinie niż ta, która wynika z wiary w jego nadzwyczajne predyspozycje. Wyjątkową sytuację w tym zakresie stwarza problem sukcesji, czyli kontynuacji związków wspólnotowych uformowanych poprzez charyzmatycznego przywódcę po jego śmierci. Weber pisze o poszukiwaniach nowego charyzmatyka, namaszczeniu następcy lub odwoływaniu się do objawienia jako techniki selekcji<sup>10</sup>. Pisze także o roli „sztabu administracyjnego” i materialnych interesach, które zapewniają kontynuację stworzonych związków i struktur. W każ-

<sup>9</sup> A. Bryman, *Charisma and Leadership in Organizations*, London–Newbury–New Delhi 1992, s. 25.

<sup>10</sup> M. Weber, *Gospodarka...*, s. 185–186.

dym przypadku związek pierwotnie oparty na osobistej charyzmie ulega przeobrażeniom i depersonalizacji. Punktem docelowym są zazwyczaj bardziej zinstytucjonalizowane, a przez to stabilne odmiany panowania. W *Wirtschaft und Gesellschaft* Weber pisze o dwóch formach takiej instytucjonalizacji: charyzma przeniesiona zostaje na krewnych przywódcy lub urząd, który przywódca zajmuje. W obu przypadkach zatarciu ulega osobisty charakter władzy przywódczej, a także zmienia się sposób reprodukcji stosunków społecznych, charakterystycznych dla związków opartych na zdepersonalizowanej charyzmie.

Weber przypisuje charyzmatycznemu przywództwu ważne społeczne funkcje. Jest ono siłą, która przeobraża rzeczywistość. W wielu historycznych momentach przywódcza misja i wiara zwolenników decydują o rewolucyjnym zerwaniu z tradycją i racjonalnymi normami<sup>11</sup>, stają się sprawczym impulsem innowacyjnych rozwiązań i społecznych przeobrażeń. Panowanie charyzmatyczne, choć nietrwałe, jest więc, zdaniem Webera, mechanizmem zmian. Chociaż niemiecki socjolog wskazywał na zmniejszającą się rolę związków panowania opartych na charyzmie we współczesnym świecie, w swoich analizach podaje przykłady transformującej roli charyzmy także w odniesieniu do nowoczesnych instytucji, np. systemów parlamentarnych<sup>12</sup>. Wiąże się z tym przekonanie Webera, że jednym z czynników, który stwarza społeczne zapotrzebowanie na przywództwo charyzmatyczne, są sytuacje kryzysowe, rozumiane jako napięcia i niepokoje wynikające z zaburzeń ładu społecznego. Niosą one na szeroką skalę różnorodne deprywacje, poczucie alienacji i bezradności. W takich przypadkach rolą misji przywódczej staje się przeprowadzenie zwolenników przez trudny okres oraz stabilizacja, którą daje bezwarunkowa wiara w przywódczy charyzmat.

## Etyczne ramy przywództwa transformacyjnego

Idea przywództwa transformacyjnego zaproponowana została na gruncie nauk politycznych przez Jamesa MacGregora Burnsa, jako typ przeciwstawny wobec przywództwa transakcyjnego<sup>13</sup>. W tym drugim przypadku przesłanką przywódczego wpływu jest wymiana pomiędzy przywódcą i jego zwolennikami, która, zdaniem Burnsa, nie może być podstawą

---

<sup>11</sup> Tamże, s. 821.

<sup>12</sup> Tamże, s. 856.

<sup>13</sup> J.M. Burns, *Leadership*, New York 1978.

trwałych więzi grupowych, choć pozwala realizować przywódcze cele dzięki zasobom umożliwiającym zaspokojenie indywidualnych potrzeb zwolenników. Cele te mają charakter jednostronny, co oznacza, że są elementem wymiany jako stany wartościowe wyłącznie dla przywódcy. Jak pisze Burns, akt przywództwa nie zespala „lidera i jego zwolenników we wspólnym i nieprzerwanym dążeniu do wyższego celu”<sup>14</sup>. Przywództwo transakcyjne ma charakter doraźny w tym sensie, że przeprowadzone transakcje nie muszą być replikowane. Przykładem definiowania warunków transakcji jest komunikowanie przez polityka korzyści, jakie przypadną w udziale wyborcom w przypadku udzielenia mu mandatu politycznego, lub komunikowanie przez menedżera nagród, które uzyskają pracownicy firmy po zrealizowaniu ambitnego przedsięwzięcia biznesowego. W pierwszej sytuacji najważniejszym elementem kontekstu instytucjonalnego są procedury wyborcze, w drugim przypadku – formalny system zarządzania firmą, strukturalizujący pole przywódczego wpływu i określający najważniejsze przywódcze zasoby (możliwości materialnego wynagradzania). Konfrontując swoje motywacje, cele i zasoby z motywacjami, celami i zasobami podwładnych, przywódca transakcyjny może skutecznie wpływać na proces zaspokajania ich potrzeb, realizując w ten sposób organizacyjne priorytety. Dążeniem przywódcy jest osiągnięcie porozumienia wokół równowagi korzyści obu stron – organizacji i pracowników.

Przywództwo transformacyjne ma odmienną charakterystykę. Po pierwsze, przywódca i zwolennicy wchodzi w trwałą relację, której podstawą jest oddziaływanie przywódcy na emocje, przekonania i postawy zwolenników. Celem przywódcy jest pobudzenie zaangażowania przekraczającego motywacje egoistycznego instrumentalizmu. Po drugie, przywództwo transformacyjne ma charakter procesu, przekształcającego moralną kondycję podmiotów tworzących relację przywódczą. Moralne wartości – rozumiane przez Burnsa jako wartości powiązane z dobrem wspólnoty politycznej – stanowią zarówno przesłankę, jak i konsekwencję tej relacji.

Aby zawiązać stosunek przywództwa transformacyjnego, powinien istnieć jakiś rodzaj wspólnoty wartości, która umożliwia przywódcy skuteczne przekazanie wizji celów opartej na zbiorowym rozumieniu tego, co pożądane i właściwe. Ich mianownikiem jest, zdaniem Burnsa, moralny rozwój wspólnoty. Chociaż cele mogą mieć różny charakter, realizacja musi się wiązać z podniesieniem zwolenników na wyższy poziom zaan-

<sup>14</sup> Tamże, s. 20.

gażowania, rozumienia i moralnych aspiracji. Mając na myśli przywództwo polityczne, Burns pisze: „Celem przywództwa jest zaangażowanie zwolenników, a nie jedynie ich aktywizacja, połączenie potrzeb, aspiracji i celów we wspólnym przedsięwzięciu i w procesie, którego celem jest uczynienie lepszymi obywatelami zarówno przywódców, jak i tych, którzy za nimi podążają.”<sup>15</sup> Podsumowując, podstawową cechą tego typu przywództwa jest transformacja potrzeb, wartości i aspiracji zwolenników, zakładająca przejście od orientacji egoistycznych w kierunku zaangażowania na rzecz dobra wspólnego i wartości moralnych to dobro reprezentujących. Burns twierdzi, nawiązując do psychologicznych koncepcji potrzeb, że przywództwo transformacyjne – w przeciwieństwie do przywództwa transakcyjnego – odwołuje się do „wyższych” potrzeb jednostki, takich jak potrzeba moralnej legitymizacji działań i „uczestniczenia w życiu szerszych zbiorowości”.

Etyczne podstawy modelu Burnsa znajdują mocne uzasadnienie na gruncie normatywnej teorii polityki. Wywodzące się od Arystotelesa rozumienie polityki zakłada nie tylko zabezpieczenie interesów wspólnoty politycznej, związanych z przetrwaniem i sprawnym administrowaniem *polis*, lecz także zapewnienie dobrego, wartościowego życia, opartego na cnotach i wolności<sup>16</sup>. Podstawę polityki stanowią nie tyle państwowy przymus i instytucje osławiające partykularne dążenia jednostek, ile cnoty obywatelskie i rozumienie wspólnego dobra. Renesans komunitaryzmu we współczesnej filozofii politycznej – reprezentowany przez takich autorów, jak Amitai Etzioni, Alasdair MacIntyre czy Michael Walzer – w którym podkreśla się znaczenie więzi społecznych i podzielanych przez wspólnotę wartości<sup>17</sup>, wyznacza dobrze pasujący do koncepcji Burnsa szerszy kontekst teoretyczny. Aksjologiczna wspólnota, zakorzeniona w kulturze i tradycji, definiuje etyczny horyzont społecznych wyborów, którego pozbawiona jest – przynajmniej w opinii najbardziej radykalnych krytyków liberalizmu – wizja społeczeństwa zatowarowanego, opartego wyłącznie na kontraktualnych zasadach<sup>18</sup>. Określa także – jak to zakłada Burns – ramy społecznej roli przywódców. Reprezentują oni wspólnotowe wartości – i są zarazem przez ich autorytet ograniczani.

<sup>15</sup> Tamże, s. 461.

<sup>16</sup> K. von Beyme, *Współczesne teorie polityczne*, Warszawa 2005, s. 38.

<sup>17</sup> A. Etzioni, *Wspólnota responsywna: perspektywa komunitariańska*, [w:] P. Śpiewak (wyb.), *Komunitarianie. Wybór tekstów*, przeł. P. Rymarczyk i T. Szubka, Warszawa 2004, s. 190–191.

<sup>18</sup> M. Sandel, *Republika proceduralna i nieuwarunkowana jaźń*, [w:] P. Śpiewak (wyb.), *Komunitarianie. Wybór tekstów*, przeł. P. Rymarczyk i T. Szubka, Warszawa 2004.

W tym punkcie dostrzec można istotną różnicę pomiędzy koncepcjami Webera i Burnsa. Posługując się skrótem myślowym, powiemy, że w koncepcji przywództwa charyzmatycznego wspólnotowe wartości pojawiają się jako efekt przywódczej komunikacji, a w koncepcji Burnsa są one zarówno efektem, jak i przesłanką tej komunikacji. Koncepcja Burnsa ma wbudowane normatywne założenia, pozwalające złagodzić paradoks, który w literaturze przywódczej określany bywa „paradoksem Hitlera”. Polega on na braku gwarancji, że komunikacja przywódcza oparta będzie na wartościach, które można opatrzyć pozytywną kwalifikacją etyczną.

Zwróćmy uwagę, że założenie dotyczące integrującej roli wspólnych wartości jako podstawy komunikacji przywódczej, dotyczy tylko wartości dla wspólnoty politycznej podstawowych. Burns nie ignoruje roli podziałów i konfliktów społecznych wyrosłych na gruncie odmiennych dążeń obywateli. Wprost przeciwnie, twierdzi, że stwarzają one zapotrzebowanie na przywództwo transformacyjnego typu; jak pisze Burns, „przywództwo działa jako pobudzająca i inicjująca siła w przekształcaniu rozbieżnych roszczeń, wartości i celów [...]”<sup>19</sup>. Pojawia się jednak wątpliwość dotycząca potencjalnego niebezpieczeństwa, jakie transformacyjne przywództwo stwarza dla mniejszości pozostającej – z różnych powodów – poza relacją przywódczego wpływu. Moralna inspiracja uruchomić może proces mobilizacji skierowany nie tylko przeciwko ewentualnym przeciwnikom, lecz także outsiderom. Jak słusznie zauważa Kelley, nie wszyscy obywatele są podatni na argumentację odwołującą się do wyższych potrzeb i transcendentnych, wyidealizowanych celów<sup>20</sup>. Tym samym przywództwo transformacyjne, które burzy równowagę władzy wewnątrz wspólnoty, może prowadzić – wbrew założeniom Burnsa – do zwiększenia potencjału konfliktowości.

Problem ten, zasygnalizowany w kontekście koncepcji przywództwa transformacyjnego, jest znany przynajmniej od czasów Platona, a we współczesnej myśli politycznej jego rozwiązaniem są stosowane w demokracjach instytucjonalne zabezpieczenia przed tyranią większości: system podziału władzy i konstytucyjne gwarancje praw mniejszości.

Książka Burnsa stała się w latach 80. ważną inspiracją koncepcji z kręgu *New Leadership*. Adaptacja idei przywództwa transformacyjnego na gruncie badań organizacyjnych wiązała się jednak z wyraźną zmianą

<sup>19</sup> J.M. Burns, *Leadership*, s. 38.

<sup>20</sup> M. Keeley, *The Trouble with Transformational Leadership: Toward a Federalist Ethic for Organizations*, [w:] J.B. Ciulla (red.) *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport, Connecticut, London 2004, s. 159.



akcentów. Po pierwsze, nacisk położono na realizację organizacyjnych celów, a nie moralny rozwój jednostek związanych przywódcą relacją. Po drugie, wysiłek badaczy zwrócony został w stronę specyfikacji empirycznych treści przywództwa transformacyjnego. Są one konceptualizowane jako zbiór zachowań przywódczych i psychospołecznych mechanizmów wpływu, w wyniku których następuje identyfikacja z przywódcą, akceptacja jego wizji i zmiana systemu wartości zwolenników. W przeciwieństwie do tradycyjnych teorii przywódczych, w których dużą wagę przywiązuje się do racjonalnych zachowań, w modelach przywództwa transformacyjnego istotną rolę odgrywają wartości i emocje kształtowane przez zachowania przywódcy zorientowane na kreowanie znaczeń<sup>21</sup>.

Bass i Steidlmeier twierdzą, że etyczne ramy komunikacji przywódczej wyznaczają trzy filary: moralne cnoty przywódcy, etyczna legitymizacja wartości, które są podstawą jego wizji, i etyczny charakter wyborów oraz działań podejmowanych w ramach relacji przywódczej<sup>22</sup>. Punktem odniesienia jest empirycznie zorientowana wersja przywództwa transformacyjnego, której autorami są Bass i Avolio<sup>23</sup>. Na podstawie serii badań przeprowadzonych w grupach zarządzających organizacjami różnego typu – i powtarzanych w różnych kontekstach kulturowych – Bass i Avolio zdefiniowali cztery podstawowe wymiary przywództwa transformacyjnego, proponując jednocześnie narzędzie ich pomiaru<sup>24</sup>. Są to: (a) wyidealizowana identyfikacja z przywódcą (*idealized influence*); (b) inspirująca motywacja (*inspirational motivation*); (c) intelektualna stymulacja (*intellectual stimulation*), (d) indywidualne podejście (*individualized consideration*). W stosunku do każdego wymiaru Bass i Steidlmeier określają specyficzne kryteria etyczności, definiując we wzajemnej opozycji „autentyczne przywództwo” i „pseudoprzywództwo”.

**Wyidealizowana identyfikacja z przywódcą** oznacza, że przywódca jest postacią wzorcową dla swoich zwolenników. Osobista identy-

<sup>21</sup> G. Yukl, *An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories*, „Leadership Quarterly”, Summer 1999, vol. 10, nr 2.

<sup>22</sup> B.M. Bass, P. Steidlmeier, *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior*, [w:] J.B. Ciulla (ed.) *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport, Connecticut, London 2004.

<sup>23</sup> B.M. Bass, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York 1985; B.M. Bass, *A new Paradigm of Leadership: An Inquiry into Transformational Leadership*, Alexandria 1996; B.J. Avolio, *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks 1999.

<sup>24</sup> Por. B.J. Avolio, *Full leadership development: Building the vital forces in organizations*, Thousand Oaks 1999.

fikacja z przywódcą powoduje, że zwolennicy pragną go naśladować. Przesłanką identyfikacji z liderem jest podziw, szacunek i jego wiarygodność. Bass twierdzi, że cele określone przez przywódcę stają się dla zwolenników ważne, o ile są zgodne z jego wizerunkiem jako członka organizacji<sup>25</sup>. Zaangażowanie w realizację proponowanych przez przywódcę celów jest efektem wewnętrznych mechanizmów motywacyjnych, a nie zewnętrznych nagród i kar.

Aby nastąpiła wyidealizowana identyfikacja, przywódca powinien zwracać uwagę na potrzeby pracowników, wykazując gotowość poświęcenia – w razie potrzeby – własnych korzyści. Ponadto, przywódca musi się zachowywać konsekwentnie, zgodnie z własnymi deklaracjami. Innym czynnikiem wspierającym wyidealizowaną identyfikację jest poczucie wspólnie ponoszonego ryzyka inicjowanych przez lidera przedsięwzięć. Na identyfikację z przywódcą jako ważny mechanizm przywódczego wpływu wskazują autorzy prawie wszystkich znaczących koncepcji nowego przywództwa<sup>26</sup>.

Kryteria etycznego przywództwa – wskazane przez Bassa i Steidlmeiera – które odnoszą się do wyidealizowanej identyfikacji, mają charakter zarówno treściowy, jak i motywacyjny. Komunikat przywódczy powinien być oparty na etycznych wartościach, a zarazem pozbawiony elementów manipulacyjnych (na przykład narzucania zwolennikom antagonizującej matrycy poznawczej my–wy). Natomiast pseudotransformacyjni przywódcy są zorientowani na umacnianie władzy i własnej pozycji. Jak twierdzą Bass i Steidlmeier, nie musi się to wiązać z niemoralnymi intencjami – może wynikać z fałszywej oceny własnych kompetencji przywódczych i/lub braku odpowiedzialności.

**Inspirująca motywacja** obejmuje wachlarz przywódczych zachowań, których istotą jest kształtowanie znaczeń związanych z procesem pracy, a także określanie celów stanowiących dla pracowników inspirujące wyzwania. Inspirująca motywacja zakłada demonstrowanie entuzjazmu i optymizmu, kształtowanie u zwolenników pozytywnego myślenia. Także i w tym przypadku probierzem etycznego przywództwa jest koncentracja na wartościach powszechnie uznawanych za pożądane i etyczne. Szczególne znaczenie ma tu podmiotowe traktowanie zwolenników. Po pierwsze, upodmiotowienie wyklucza jednokierunkową komunikację.

<sup>25</sup> B.M. Bass, *Transformational leadership...*, s. 24.

<sup>26</sup> B. Shamir, R.J. House, M.B. Arthur, *The motivational effects of charismatic leaders: A self-concept based theory*, „Organization Science” 1993, nr 4; J.A. Conger, R.N. Kanungo, *Charismatic leadership in organizations*, Thousand Oaks 1998.

W ramach asymetrycznej relacji przywódczej zwolennicy powinni mieć możliwość uczestnictwa w rozwijaniu wizji i podejmowaniu decyzji. Po drugie, przywódca powinien się komunikować ze zwolennikami w sposób, który motywuje ich do rozwoju własnego potencjału, przejścia kontroli nad własnym życiem i „doskonalenia świata”<sup>27</sup>.

Trzecim składnikiem transformacyjnego przywództwa jest **intelektualna stymulacja**, czyli pobudzanie zwolenników do kwestionowania dotychczasowych sposobów myślenia i działania oraz do niezależności i kreatywności. Kryterium etyczności intelektualnej stymulacji konstytuuje otwartość wizji przywódczej, umożliwiająca kulturowe i instytucjonalne transgresje. Narzuca to dyskursywny, otwarty na argumenty i krytykę model komunikacji przywódczej.

Komponent **zindywidualizowanego podejścia**, zawierający działania przywódcze zorientowane na wspieranie zwolenników, zakłada altruistyczną postawę przywódcy – autentyczni przywódcy wspomagają rozwój zwolenników, podczas gdy pseudoprywódcy starają się ich uzależnić.

## Etyczne odniesienia przywództwa transakcyjnego

Źródła koncepcji przywództwa transakcyjnego odnaleźć można w socjologicznych i psychologicznych teoriach wymiany. W tej perspektywie relacje przywódcze konceptualizowane są w taki sam sposób, jak inne procesy wymiany: opierają się na swobodzie zawierania kontraktów, kalkulacji korzyści/kosztów i negocjowaniu wzajemnych zobowiązań. Istotnym elementem są procesy percepcji oraz atrybucji tych właściwości uczestników wymiany, które mają wpływ na jej przebieg i rezultaty.

Jako przykład starszych koncepcji przywództwa transakcyjnego wskazać można model E. Hollandera<sup>28</sup>. Centralną ideą jest tu proces tworzenia kredytu zaufania dla przywódcy, jako rezultatu dokonywanej przez podwładnych oceny wsparcia, jakiego przywódca udziela grupie, oraz respektowania przez przywódcę grupowych norm i wartości. Z drugiej strony stawką wymiany jest legitymizacja władczych dążeń przywódcy, które przekraczają formalne zobowiązania pracowników i ustalone standardy. Kredyt zaufania (*idiosyncrasy credit*), jaki przywódca zyskuje dzięki

---

<sup>27</sup> Por. także J.B. Ciulla, *Leadership and the Problem of Bogus Empowerment*, [w:] J.B. Ciulla (ed.) *Ethics, the Heart of Leadership*, Westport, Connecticut, London 2004.

<sup>28</sup> Por. E.P. Hollander, *Conformity, status, and idiosyncrasy credit*, „Psychological Review” 1958, nr 65.

wymianie, oznacza zgodę podwładnych na podporządkowanie, uwarunkowane równowagą uzyskiwanych przez obie strony korzyści. Idiosynkrazyczny charakter kredytu zaufania oznacza przyzwolenie na modyfikację przez przywódcę dotychczasowych norm i rutynowych sposobów działania grupy, a więc jest elementem dynamizującym środowisko organizacyjne.

Podobną konceptualizację przywództwa proponuje diadyczny model wymiany, rozwijany od lat 70. przez grupę badaczy skupionych wokół George'a Graena<sup>29</sup>. Idea diadycznego definiowania relacji przywódczych, którą odnaleźć można w niektórych klasycznych pracach z dziedziny zarządzania i teorii organizacji – na przykład pracach Ch. Barnarda i H. Simona<sup>30</sup> – opiera się na założeniu, że możliwości przywódcze są efektem cyklu interakcji pomiędzy kierownikiem i podwładnym, w trakcie którego obie strony ustalają wzajemne oczekiwania i powinności związane z organizacyjnymi rolami. Uwaga jest skoncentrowana nie na przywódcy, lecz procesie tworzenia się przywódczej relacji, który przechodzi różne fazy. Zaletą koncepcji jest diachroniczne ujęcie procesu wymiany, a także rozszerzenie modelu interakcji przywódca–podwładny na poziom efektów w skali całej organizacji.

W przeciwieństwie do popularnych koncepcji stylów przewodzenia, w diadycznym modelu wymiany efektywne przywództwo jest zjawiskiem grupowym dopiero w końcowej fazie cyklu, jako wynik agregacji efektów wymiany pojawiających się na poziomie indywidualnym. Posiadając ograniczone zasoby, menedżerowie w odmienny sposób strukturalizują swoje relacje z każdym z podwładnych. Z tego punktu widzenia można wyróżnić dwie podstawowe kategorie diadycznych relacji: „wewnętrzne” (*in-group*) i „zewnętrzne” (*out-group*). Pierwszą kategorię tworzą relacje oparte na poszerzonej i negocjowanej definicji roli organizacyjnej pracownika; podstawą relacji należących do drugiej kategorii są formalne obowiązki pracownicze wynikające z umowy o pracę. Podwładni, którzy są zainte-

<sup>29</sup> Por. G.B. Graen, J. Cashman, *A role-making model of leadership informal organization: A developmental approach*, [w:] J.G. Hunt, L.L. Larson (ed.), *Leadership frontiers*, Kent 1975; G.B. Graen, M. Uhl-Bien, *Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level Multi-domain perspective*, „Leadership Quarterly” 1995, vol. 6, nr 2; G.B. Graen, T. Scandura, *Toward a psychology of dyadic organizing*, „Research in Organizational Behavior” 1987, vol. 9. Model ten jest w literaturze określany także jako model LMX (leader-member exchange).

<sup>30</sup> Ch.I. Barnard, *Funkcje kierownicze*, Kraków 1997; H.A. Simon, *Administrative Behavior*, New York 1965.

resowani zwiększonym zaangażowaniem na rzecz organizacji, wchodzą w wymianę z przełożonym, inwestującymi w ten proces swoje przywódcze zasoby. Grupa „zewnątrzna” natomiast pozostaje poza procesem budowania przywódczych relacji. Ustanowienie tej relacji może dla pracownika wiązać się ze zwiększonym zakresem odpowiedzialności, większym prestiżem i autorytetem, szerszym dostępem do informacji i procesów decyzyjnych, dodatkowym wynagrodzeniem, korzystnym przydziałem zadań itp. W zamian zwiększona zostaje gotowość podporządkowania przywódcy, lojalność i ponadprzeciętne zaangażowanie na rzecz organizacyjnych zadań. Wymiana ma charakter powtarzalnego samo wzmacniającego się procesu, którego wyniki są korzystne zarówno dla przywódcy, jak i podwładnego. Ważną rolę odgrywa akumulacja wzajemnego zaufania, które stabilizuje i napędza wymianę, a także rodzi zwiększone zobowiązania przywódcy, który dostarcza pracownikowi wsparcia, konsultacji, jest w większym stopniu zorientowany na jego potrzeby i emocje.

Spróbujmy teraz odpowiedzieć na pytanie, w jaki sposób można określić etyczny horyzont przywództwa transakcyjnego. Wyznacza go uniwersalna etyka kontraktu oparta na założeniu swobody decyzyjnej, kalkulacji własnego interesu, wolności zawierania umów i dążeniu do ich dotrzymania.

Etyczne standardy kontraktów odnoszą się do wszelkich relacji, które postrzegane są jako dobrowolne porozumienie zawierane pomiędzy autonomicznymi podmiotami. Za przykład służyć może regulatywna koncepcja warunków kontraktu Kapteina i Wempego<sup>31</sup>. Badacze ci formułują pięć normatywnych zasad; ich przestrzeganie jest niezbędne, aby zabezpieczyć strony kontraktu przed niszczącymi skutkami ograniczeń poznawczych, polegających na fragmentaryczności wiedzy; skutkami oportunistycznego stron kontraktu, czyli „wyrachowanych działaniach, które mają na celu zwodzenie, przeinaczanie i ukrywanie informacji, zaciemnianie prawdy lub innego typu gmatwanie”<sup>32</sup>, a także skutkami tendencji do niedotrzymywania umów przez strony kontraktu, jeżeli zmienia się sytuacja i związany z tym rachunek korzyści.

Podstawową cechą każdego kontraktu jest jego zobowiązujący charakter. Zdaniem Kapteina i Wempego właściwość ta opiera się na relacji wzajemnych korzyści pomiędzy stronami i wierze w efektywność kon-

---

<sup>31</sup> M. Kaptein, J. Wempe, *The Balanced Company. A Theory of Corporate Integrity*, New York 2002.

<sup>32</sup> O.E. Williamson, *Market and Hierarchies. Analysis and Antitrust Implication*, New York 1985, s. 47.

traktu<sup>33</sup>. Wzajemność korzyści zakłada antycypację zysków, które przypadną w udziale wszystkim stronom kontraktu. Dodatkowym warunkiem jest swoboda zawierania kontraktów (strony muszą być upoważnione do zawierania kontraktu). Efektywność natomiast zależy od skłonności stron do podporządkowania się ustaleniom kontraktu. Wiara w efektywność kontraktu jest więc fundamentalnym warunkiem zawarcia kontraktu oraz jego trwania<sup>34</sup>. Na podstawie postulatów teorii kosztów transakcyjnych i teorii agencji<sup>35</sup> można wyróżnić cztery rodzaje barier zawierania kontraktów i przestrzegania ich ustaleń.

- Przykładem **ograniczeń poznawczych** może być nierozpoznanie korzyści, jakie z kontraktu wynikają dla potencjalnych partnerów. W rezultacie strony nie są w stanie przełożyć własnych interesów na język wiążącej umowy. Ograniczenia poznawcze dotyczyć mogą niewłaściwej percepcji interesów stron kontraktu lub nieporozumień komunikacyjnych.
- **Oszukiwanie *ex-ante*** oznacza różnego typu manipulacje informacjami i ukrywanie prawdziwych intencji podczas porozumiewania się stron przed zawarciem kontraktu, co może także owocować niezawarciem kontraktu ze względu na brak zaufania lub błędną kalkulację korzyści, jakie przypadają stronom w jego następstwie.
- **Wygaśnięcie wiary w efektywność kontraktu** może wynikać z radykalnie zmieniających się warunków, które uniemożliwiają dotrzymanie kontraktu, a które ze względu na poznawcze ograniczenia stron nie zostały przewidziane w treści kontraktu.
- **Oszukiwanie *ex-post* (*defection*)** polega na łamaniu ustaleń kontraktu zgodnie z przewidywaniami odnoszącymi się do zachowań partnera (jako ilustracja służyć może sytuacja dylematu więźnia). Bariery tego typu wynikają z ogólnej tendencji do niedotrzymywania kontraktu, nawet wówczas, gdy nie pojawiają się przesłanki jednoznacznie przemawiające za partykularnymi korzyściami, jakie można uzyskać z oszukiwania.

Kaptein i Wempe formułują pięć normatywnych zasad zawierania kontraktów, które przeciwdziałając wymienionym trudnościom, regulują wzajemne zobowiązania stron kontraktu.

<sup>33</sup> M. Kaptein, J. Wempe, *The Balanced...*, s. 205–208.

<sup>34</sup> Zwróćmy uwagę, że odniesienie teorii Kapteina i Wempego do modelu przywództwa transakcyjnego narzuca na ten model przesłankę traktowania wymiany jako efektu kontraktu, którego warunki są nie tylko negocjowane, lecz także *explicite* określone.

<sup>35</sup> Por. R.H. Coase, *The nature of the firm*, „*Economica*” 1937, nr 4; O.E. Williamson, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu*, Warszawa 1998.

- W warunkach oportunistycznego i ograniczonego racjonalności stron podstawową zasadą zabezpieczającą równowagę wzajemnych korzyści i wiarę w efektywność kontraktu jest **zasada otwartości**. Zasada otwartości zawiera cztery zasady niższego rzędu: **zasadę transparentności**, która umożliwia stronom zebranie potrzebnych informacji dotyczących interesów i możliwości potencjalnych partnerów, **zasadę prawdomówności (uczciwości)**, która zakłada powstrzymanie się od przeinaczania faktów i oszukiwania, **zasadę wrażliwości** na opinie drugiej strony kontraktu oraz **zasadę gotowości poddania się krytyce lub sankcjom** w sytuacji złamania ustaleń kontraktu.
- **Zasada empatii** wymaga postawienia się w sytuacji partnera w celu lepszego zrozumienia jego interesów i potrzeb. Przestrzeganie zasady empatii umożliwia ocenę rzeczywistych i potencjalnych efektów kontraktu z punktu widzenia pozostałych partnerów, a w związku z tym pozwala uwzględnić tę wiedzę przy zawieraniu i realizacji kontraktu. Zasada empatii jest rozumiana szeroko, także jako aktywne testowanie rozwiązań i ustaleń pod kątem poszerzenia wiedzy na temat potrzeb partnerów.
- **Zasada sprawiedliwości** wymaga pełnej dobrowolności zawierania kontraktu i zgody na jego wszystkie warunki, a także równego traktowania stron. Ma ona szczególne znaczenie w sytuacji znaczącej nierównowagi sił pomiędzy partnerami.
- **Zasada solidarności** nakazuje uwzględnianie potrzeb i praw partnera przy zawieraniu kontraktu, a także powstrzymanie się od renegeacji kontraktu w sytuacji zmiany zewnętrznych warunków, która polepsza potencjalne korzyści, jakie może uzyskać jedna ze stron kontraktu (powinna ona w imię solidarności z drugą stroną kontraktu powstrzymać się od renegeacji kontraktu).
- **Zasada rzetelności** wymaga dotrzymywania w praktyce warunków kontraktu.

## **Moralne standardy transformacyjnego przywództwa oraz ideał etycznej komunikacji w relacjach menedżerów i przedsiębiorców**

W pierwszej części artykułu przedstawione zostały – w kontekście dwóch najważniejszych modeli przywództwa – zagadnienia związane z określaniem etycznych kryteriów przywództwa i przywódczej komunikacji. W drugiej części artykułu zaprezentowane zostaną wybrane wyniki eksploracyjnych badań jakościowych dotyczących moralnych standardów

przywództwa deklarowanych przez organizacyjnych decydentów<sup>36</sup>. Analiza wykonana została na zbiorze 37 wywiadów z menedżerami wyższego szczebla i 28 wywiadów z przedsiębiorcami, którzy kierują przedsiębiorstwami w różnych rejonach Polski. Jednym z celów projektu było zbadanie standardów moralnych obu grup, formułowanych w kontekście kierowania przedsiębiorstwem. Standardy zostały zrekonstruowane przy wykorzystaniu różnych schematów kodowania zebranego materiału w programie NVIVO8. Zaprezentowane zostaną standardy, które dotyczą dwóch obszarów przywództwa: komunikacji i kierowania zespołami. Zaletą badań eksploracyjnych jest możliwość rekonstrukcji standardów, jakie się pojawiają w przywódczych narracjach, na podstawie wypowiedzi – zarówno opisowych, jak i normatywnych – formułowanych na różnych poziomach ogólności i wyrazistości. Analiza wypowiedzi badanych upoważnia do sformułowania kilku interesujących wniosków, które pozwalają ocenić, w jakim zakresie analityczne modele etycznej komunikacji przywódczej przystają do moralnych przekonań osób występujących w rolach przywódców organizacji gospodarczych.

Moralne standardy komunikacji przywódczej okazały się kategorią standardów najczęściej artykułowanych w wypowiedziach dotyczących stosunków wewnętrznych przedsiębiorstwa (por. tabela nr 1). Zrekonstruowano 5 podstawowych standardów: wszechstronnego informowania o sprawach ważnych dla pracowników i firmy, precyzyjnego i jednoznacznego przekazywania informacji, dialogowego charakteru komunikacji przywódczej, nieinwazyjnego komunikowania się i dążenia do rzetelności komunikatów.

Analiza frekwencyjna ujawniła interesujące różnice pomiędzy grupą menedżerów i przedsiębiorców. Po pierwsze, różnice w częstości artykulacji sugerują, że **ideały etycznej komunikacji przywódczej są mocniej osadzone w moralnym etosie polskich menedżerów niż przedsiębiorców**. Po drugie, **standard dotyczący zakresu informacji jest w obu grupach najczęściej artykułowaną regułą etycznej komunikacji** (prawie dwukrotnie częściej w grupie menedżerów niż w grupie przedsiębiorców). Standard pojawia się w kontekście różnych sytuacji przywódczych:

- komunikowania celów i zadań;
- informowania pracowników o trudnych decyzjach i złej sytuacji firmy;

<sup>36</sup> Badania zostały zrealizowane w 2009 roku w ramach projektu badawczego „Etyczne standardy przywództwa organizacyjnego polskich menedżerów i przedsiębiorców”, finansowanego ze środków na naukę w latach 2008–2010 jako grant N N116 1240 35 oraz 2836/02/E-560/S/2009.



Tabela 1. Częstotliwość występowania standardów etycznej komunikacji w wypowiedziach menedżerów i przedsiębiorców<sup>37</sup>

Moralny standard [uwzględniono standardy, które sformułowane zostały w co najmniej w pięciu wywiadach]	Grupa menedżerów [N=37]		Grupa przedsiębiorców [N=28]	
		%		%
Wszechstronne informowanie o sprawach ważnych dla pracowników i firmy (zakres informacji)	24	65	10	36
Precyzyjny i jednoznaczny przekaz (jakość komunikatu)	8	22	5	18
Dialogowy charakter komunikacji	5	14	0	0
Nieinwazyjny sposób komunikowania się	5	14	2	7
Dążenie do zapewnienia rzetelności komunikatów i intencja prawdomówności (szczerość i prawdomówność)	4	11	4	14

Źródło: opracowanie własne [wielkości procentowe zaokrąglone].

- komunikowania ocen pracowniczych i decyzji dotyczących istotnych spraw pracowniczych;
- integracji pracowników firmy i budowaniu pozytywnej atmosfery;
- poszukiwania źródeł innowacyjności w firmie;
- reagowania położonego na potrzeby pracowników.

Standard wszechstronnego informowania można sformułować jako **moralny nakaz przekazywania wszelkich informacji niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania firmy i informacji ważnych z punktu widzenia pracowników**. Jest to standard obowiązujący zarówno zarządzającego, jak i podwładnego, choć formułowany jest przede wszystkim w kontekście etycznych powinności menedżera/ przedsiębiorcy. W obu grupach w większości przypadków standard wszechstronnego informowania odnosi się do stylu komunikacji diadycznej (menedżer/ przedsiębiorca – pracownik), a w małym stopniu do rozwiązań organizacyjnych (procedury i formalne normy organizacyjne).

**Etyczny przywódca powinien informować pracowników o celach firmy**. Uzasadnienia standardu formułowane przez badanych koncentrują się wokół przesłanek etycznych i instrumentalnych. Informowanie o strategicznych celach firmy jest elementem podmiotowego traktowania pracownika, które postrzegane jest w kategoriach etycznych. Ponadto,

<sup>37</sup> Uwzględnione zostały tylko standardy formułowane w kontekście relacji wewnętrznych przedsiębiorstwa.

wskazywane są korzyści zarządcze płynące z przestrzegania standardu, takie jak wyższy poziom motywacji pracowników i możliwość zarządzania przez cele.

Po trzecie, znaczącą różnicą pomiędzy menedżerami i przedsiębiorcami jest **brak standardu dialogowego charakteru komunikacji w grupie przedsiębiorców**. Standard ten określa zobowiązanie do bardziej symetrycznego, demokratycznego podziału uprawnień komunikacyjnych w firmie. Jako ilustrację potraktować można następującą wypowiedź jednego z badanych menedżerów:

„Bo u nas to jest taka zasada, że naprawdę każdy pracownik może wejść bezpośrednio do zarządu czy do prezesa, czy do kogokolwiek innego zgłosić tam jakieś swoje uwagi. [...] Oni doskonale o tym wiedzą [pracownicy – przyp. J.S.], naprawdę mogą mi wszystko powiedzieć i że ja oczywiście, jeżeli uznam, że jednak to, co zaproponowaliśmy jest lepsze, to dotąd im będę tłumaczyć, aż się ich przekona” [prezes przedsiębiorstwa średniej wielkości działającego na rynku paliw].

Brak standardu dialogowego charakteru komunikacji w grupie przedsiębiorców uznać należy za interesujący rezultat badawczy. Fakt ten nie może być jednak potraktowany jako wyraźny wskaźnik patriarchalno-autokratycznego stylu kierowania firmą, dominującego, zdaniem niektórych badaczy, wśród polskich przedsiębiorców<sup>38</sup>. Chociaż częstotliwość artykułowania standardu „partnerski styl kierowania zespołem” jest w obu badanych grupach podobna, brak standardu dialogowego charakteru komunikacji w grupie przedsiębiorców dowodzi, że **rozumienie partnerskiego stylu kierowania zespołem jest wśród menedżerów i przedsiębiorców inne. Dla przedsiębiorców standard partnerskiego stylu kierowania zespołem nie zawiera nastawienia na dialog z pracownikiem**.

Dialogowy wzorzec komunikacji w firmie, formułowany w kategoriach moralnej powinności, w niektórych wypowiedziach jest uzasadniany poprzez wskazanie powiązań z innymi standardami, np. standardem współuczestnictwa.

„Kolejna zasada, jaką przyjmuję – uważam, że też jest to zasada etyczna – to jest zasada, którą można by nazwać zasadą współuczestnictwa. Czyli nikt nie ma monopolu na prawdę i [...] każdy może coś wnieść do działania firmy. Jest to kwestia stworzenia pewnych instytucji – chodzi oczywiście o te instytucje w sensie socjologicznym, czyli sposobów komunikacji, sposobów wypowiedzi, dyskusji, które pozwalają na to,

<sup>38</sup> Por. np. B. Glinka, *Kulturowe uwarunkowania przedsiębiorczości w Polsce*, Warszawa 2008.

żeby dane osoby mogły ten swój wkład w jakiś sposób zaprezentować” [dyrektor firmy świadczącej usługi marketingowe dla firm farmaceutycznych].

**Dążenie do zapewnienia rzetelności komunikatów i intencja prawdomówności (szczerłość i prawdomówność)** to standard, który nakazuje nie kłamać w kontaktach z innymi pracownikami przedsiębiorstwa i wykazywać dbałość o to, aby przekazywane były sprawdzone informacje. Biorąc pod uwagę ilość przykładów nieuczciwego przekazywania informacji w kontaktach biznesowych, które znaleźć można w relacjach respondentów, szczególnie w grupie przedsiębiorców, istotne wydają się dwie charakterystyki standardu. Po pierwsze, odległe miejsce w hierarchii częstości występowania (zaledwie po 4 wskazania w zbiorach wywiadów z menedżerami i przedsiębiorcami). Po drugie, jest to standard formułowany przeważnie w warunkowy sposób, obudowany zastrzeżeniami ograniczającymi jego obowiązywanie. Przykładowo, jeden z badanych mówi o „pewnym wymiarze prawdomówności”.

[Badacz: Jak wyróżnić człowieka, który w biznesie zachowuje się etycznie, od człowieka, który w biznesie zachowuje się nieetycznie, na czym by te różnice mogły polegać?] „Myślę, że to jest osoba, która jest, znaczy niewątpliwie jest to pewien wymiar prawdomówności, jest to pewien wymiar jasnego oceny sytuacji, więc niezależnie od tego, czy [...] to leży w moim interesie czy nie, i to mówię szczególnie o relacjach wewnątrz firmowych, przy czym oczywiście tu są jakieś elementy typu negocjacje czy jakieś wyższe regulacje, nie wiem jakieś szersze kontrakty, gdzie pewne są wybiegi z definicji, które się stosuje”<sup>39</sup> [dyrektor agencji reklamowej].

Obie charakterystyki sugerują, że standard ten, choć formułowany w charakterze postulatu, nie jest powszechnie przestrzegany ani w grupie menedżerów, ani przedsiębiorców.

Drugie interesujące nas zagadnienie, które poddano empirycznej weryfikacji, to nastawienie badanych na specyficzny komponent przywództwa transformacyjnego, jakim jest promowanie wśród pracowników etycznego postępowania poprzez osobiste działania, relacje interpersonalne i dwustronną komunikację. Punktem odniesienia przeprowadzonej rekonstrukcji etycznych standardów transformacyjnego przywództwa

---

<sup>39</sup> Zwraca uwagę trudność, z jaką badany formułuje ograniczenia standardu szczerości i prawdomówności. Jest to prawdopodobnie wynik siły oddziaływania aprobaty społecznej, jaką cieszy się ten standard w odniesieniu do relacji wewnętrznych w przedsiębiorstwie.

uczyniono badania Browna i Treviño<sup>40</sup>, którzy analizowali pogłębione wywiady z członkami zarządów amerykańskich organizacji gospodarczych i menedżerami odpowiedzialnymi za przestrzeganie etycznych zasad korporacji. Podstawowym celem była rekonstrukcja sylwetki etycznego przywódcy – w kategoriach charakterystycznych zachowań, cech i motywów. W badaniach Browna i Treviño połowa respondentów twierdziła, że etyczny przywódca podejmuje działania mające na celu modelowanie cech i zachowań podwładnych, a spośród czterech podstawowych kategorii, do jakich zaklasyfikowano poszczególne wątki wypowiedzi respondentów, kategoria „etyczne działania i cechy widoczne dla otoczenia” należy do najliczniejszych. Etyczny przywódca jest przywódcą transformacyjnym w tym sensie, że ustanawiając w środowisku organizacyjnym etyczne standardy, podejmuje działania mające na celu przyswojenie tych standardów przez osoby, którymi kieruje i z którymi współpracuje.

Okazało się, że etyczne standardy przywództwa transformacyjnego są także obecne w relacjach polskich menedżerów, a także – choć zdecydowanie słabiej – wśród przedsiębiorców. **Badani przedsiębiorcy znacznie rzadziej definiują etyczny ideał przywództwa w kategoriach powinności wobec moralnych postaw pracowników** (43,2% badanych menedżerów i tylko 17,8% badanych przedsiębiorców). Analiza treści zrekonstruowanych standardów pozwoliła sformułować dwa ogólne wnioski.

Po pierwsze, w grupie menedżerów podstawą etycznego przywództwa jest komunikowanie pracownikom wartości i standardów obowiązujących w firmie oraz dawanie świadectwa tym wartościom przez kadrę menedżerską (por. tabela nr 2). W grupie przedsiębiorców nie rysuje się żaden wyraźny wzór w tym zakresie.

Po drugie, etyczny ideał transformacyjnego przywództwa różni się w obu grupach ze względu na złożoność artykulacji. W wypowiedziach przedsiębiorców pojawia się w większości przypadków jako standard pojedynczy; w wypowiedziach menedżerów częściej jako standard podwójny lub nawet potrójny. W grupie menedżerów, którzy formułowali standardy odnoszące się do transformacyjnego przywództwa, zostało wyartykułowanych 27 standardów (1,69 standardu na jeden wywiad); w grupie przedsiębiorców tylko 6 standardów (średnia=1,2). Potwierdza to sformułowany w pierwszym punkcie wniosek – etyczny ideał przywództwa transformacyjnego jest znacznie głębiej osadzony w poglądach moralnych menedżerów niż przedsiębiorców.

<sup>40</sup> M.E. Brown, L.K. Treviño, *Ethical leadership: A review and future directions*, „The Leadership Quarterly” 2006, nr 17.

Tabela 2. Treść standardów przywództwa transformacyjnego

Etyczny przywódca powinien:	M [N=16]	P [N=5]
komunikować pracownikom etyczne wartości i standardy, które obowiązują w firmie, dbając o jednoznaczność i efektywność przekazu	10	1
być przykładem przestrzegania wartości i standardów etycznych, które obowiązują w firmie	10	2
być przykładem cnót i zachowań, które są uznane za społeczny wzorzec moralności	2	2
wykorzystywać środki kierowania (np. polecenia, organizacyjne nagrody i kary) w celu motywowania pracowników do przestrzegania etycznych standardów	2	1
nie powinien tolerować nieetycznych zachowań	3	0

Źródło: badania własne [N = liczebność wywiadów, w których sformułowane zostały etyczne standardy transformacyjnego przywództwa].

## Podsumowanie

Skuteczność nie jest uważana za jedyną miarę przywódczego oddziaływania. W badaniach przywództwa organizacyjnego dostrzec można w ostatnich dekadach wyraźne zainteresowanie etycznymi wymiarami przywódczego wpływu i komunikacji. Jak pisze J.B. Ciulla: „Przywódcstwo to nie osoba, ani stanowisko. To splot moralnych relacji pomiędzy ludźmi, opartych na zaufaniu, wzajemnych zobowiązaniach, zaangażowaniu, emocjach i podzielanej wizji wspólnego dobra”<sup>41</sup>. Problem etycznych standardów przywództwa poruszany jest zarówno na płaszczyźnie badań empirycznych, jak i normatywnych modeli. Zwykle rozpatrywane są trzy wymiary etycznego przywództwa: realizowane cele, wykorzystane środki i cechy, które posiada przywódca. Wymiarów tych nie można traktować substytutycznie. Przykładowo, szlachetne cele przywódcy nie mogą usprawiedliwiać nieszlachetnych środków. Następuje także zmiana akcentów w normatywnych modelach przywództwa. Podkreśla się, że przywództwo w XXI wieku musi być oparte na dialogu i współuczestnictwie. Z drugiej strony rodzą się pytania, czy w świecie polityki i biznesu, którymi rządzi

<sup>41</sup> J.B. Ciulla, *Introduction*, [w:] J.B. Ciulla (ed.) *Ethics, the Heart of Leadership*. Westport, Connecticut, London 2004, s. XV.

niepodzielnie imperatyw skuteczności, modele etycznego przywództwa mają szansę pełnej instytucjonalizacji.

W artykule zostały omówione próby wskazania etycznych podstaw dwóch najbardziej popularnych modeli przywództwa: transformacyjnego i transakcyjnego. W charakterze empirycznego uzupełnienia zaprezentowano także częściowe wyniki badań standardów moralnych polskich menedżerów i przedsiębiorców. Upoważniają one do sformułowania ogólnego wniosku. W przekonaniach menedżerów i przedsiębiorców przywództwo ma swój wymiar moralny, choć w obu badanych grupach występują różnice w wyobrażeniach na ten temat. W postawach menedżerów znacznie silniej zakorzeniony jest ideał przywództwa transformacyjnego, oparty na komunikowaniu pracownikom wartości i standardów etycznych, a także demonstrowaniu przywiązania do tych wartości przez kadrę zarządzającą. Wyraźniej zaznaczone są także standardy etycznej komunikacji, w szczególności dotyczące zakresu informowania pracowników i dialogowego charakteru tego procesu.

## STRESZCZENIE

W artykule podjęte zostały dwa zagadnienia. Po pierwsze, zaprezentowano etyczne aspekty komunikacji przywódczej w kontekście dwóch ogólnych modeli: przywództwa transformacyjnego i transakcyjnego. Po drugie, przedstawione zostały częściowe wyniki badań standardów etycznych, którymi kierują się kierownicy wyższego szczebla i przedsiębiorcy. Analizę wykonano na zbiorze 37 wywiadów z menedżerami wyższego szczebla i 28 wywiadów z przedsiębiorcami, którzy kierują przedsiębiorstwami w różnych rejonach Polski. Za pomocą kodowania wypowiedzi badanych zrekonstruowano etyczne standardy dotyczące przywództwa transformacyjnego i komunikacji przywódczej. Stwierdzono różnice pomiędzy standardami artykułowanymi w obu badanych grupach. W grupie menedżerów znacznie silniej zakorzeniony jest ideał przywództwa transformacyjnego oparty na komunikowaniu pracownikom wartości i standardów etycznych, a także demonstrowaniu przywiązania do tych wartości przez kadrę zarządzającą. Wyraźniej zaznaczone są także standardy etycznej komunikacji, w szczególności dotyczące zakresu informowania pracowników i dialogowego charakteru tego procesu.

*Jerzy Szczupaczyński*

#### **THE ETHICAL DIMENSION OF LEADERS' COMMUNICATION**

In the article two issues are taken into consideration. First, the ethical aspects of leaders' communication are discussed in the context of two general models of leadership: transformational and transactional. Second, the partial results of the analysis of are ethical standards followed by Polish CEO's and entrepreneurs are presented. The qualitative analysis was based on a sample of interviews with 37 CEO's and 28 entrepreneurs, who manage middle and large sized companies located in different regions of Poland. Ethical standards were reconstructed regarding the transformational leadership and the leaders' communication. The intergroup differences have been uncovered. In the CEOs' group the ideal of transformational leadership, based on a sense of obligation to communicate moral values and ethical standards, was much more rooted, as well on the employee role-modeling of ethical conduct through visible adherence to ethics. The standards of the ethical mode of communication were more evident in the CEOs' group than in *entrepreneurs*, especially as far as the scope and the 'dialogic' way of communication are concerned.

**KEY WORDS:** *transformational leadership, transactional leadership, ethical standards of leadership*