

# Bronisław Bombała

---

## Zagadnienie uppełnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego

---

Annales. Etyka w życiu gospodarczym 13/1, 123-132

---

2010

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

## Zagadnienie upelnomocniania pracowników w koncepcji przywództwa personalistycznego i służebnego

*Nie niewola ni wolność są w stanie  
Uszczęśliwić cię nie! – tyś osobą:  
Udziałem twym – więcej! – panowanie  
Nad wszystkim na świecie, i nad sobą.*

C.K. Norwid, *Królestwo*

### 1. Wprowadzenie

W cywilizacji współczesnej menedżerowie muszą coraz częściej radzić sobie z poszerzającym się spektrum różnorodności. Chodzi tu o różne fazy cyklu gospodarczego, różne kultury narodowe, różne kultury przedsiębiorstwa, różne role w zespole, style uczenia się itp. Wszystko to przyczynia się do powstawania problemów, które menedżer musi rozwiązać. W ten oto sposób wkraczamy w erę nieustannych innowacji, w której wygrywają zręczni i pomysłowi, ci zaś, którzy dysponują jedynie kapitałem bądź zasobami indywidualnej inteligencji i motywacji są narażeni na ciosy. Tak wygląda **menedżeryzm technokratyczny**, który obrazowo można ująć jako: mix autokracji i biurokracji polany sosem innowacji. Czy jednak jesteśmy skazani na menedżeryzm technokratyczny?

Artykuł prezentuje alternatywne dla menedżeryzmu technokratycznego koncepcje przywództwa personalistycznego i służebnego (*servant leadership*). Można je zaliczyć do nurtu „nowego przywództwa”, czy ekoempatycznej koncepcji zaproponowanej przez L. Krzyżanowskiego. Jednym z najważniejszych zagadnień we współczesnych analizach przywództwa jest *empowerment* (przydawanie władzy, upelnomocnianie). Oznacza ono rozwijanie potencjału pracowników (kompetencji, wiedzy, motywacji) na różnych płaszczyznach. Najdalej – jak wynika z analiz porównawczych – w procesie upelnomocniania, idą koncepcje przywództwa personalistycznego i służebnego.

Mianem przywództwa personalistycznego określa się podejście uznające godność osoby za podstawę procesów decyzyjnych. W tym ujęciu przywództwo jest procesem międzyosobowym: „podmiotem” i „przedmiotem” oddziaływania nie są rzeczy (zasoby), lecz – osoby. Jeżeli w procesie zarządzania normy moralne i godność osoby są szanowane, to ma miejsce przywództwo personalistyczne, a kultura organizacyjna, w której taki rodzaj przywództwa występuje jest kulturą personalistyczną.

*Servant leadership* to amerykańska koncepcja przywództwa bardzo zbliżona do koncepcji personalistycznej. Różnice wynikają ze sposobu uzasadniania – *servant leadership*

posiada inspirację religijną (biblijną), koncepcja przywództwa personalistycznego w warstwie ontologiczno-aksjologicznej opiera się na filozofii personalistycznej, a w warstwie epistemologiczno-metodologicznej na metodzie fenomenologicznej.

## 2. Stare i nowe przywództwo

Problematyka przywództwa w ostatnich dekadach stała się ponownie przedmiotem intensywnych badań i nowych koncepcji teoretycznych. Są one w pewnym sensie kontynuacją badań podejmowanych w ramach podejścia sytuacyjnego (*contingency approach*). Tradycyjne ujęcia sprowadzały problematykę przywództwa do opisu pożądanych cech przywódcy. Powstała w ten sposób tzw. teoria cech i klasyfikacja stylów zarządzania. Jednak okazało się, że zjawisko przywództwa wymaga głębszej analizy. Współczesne badania uwzględniają: wymiar kultury organizacyjnej (system wartości menedżerów), wymiar kultury narodowej (z uwzględnieniem dominującego systemu religijnego lub filozoficznego), wymiar kultury globalnej (ścieranie się dwóch ideologii – technokratycznej i personalistycznej)<sup>1</sup>.

W rezultacie we współczesnej literaturze spotykamy dwa przeciwstawne modele: stare i nowe przywództwo<sup>2</sup>. „Nowe przywództwo” jest terminem pochodzącym z końca lat osiemdziesiątych. Obejmuje ono m.in. elementy przywództwa transformacyjnego i charyzmy<sup>3</sup>. Poszukując cech **starego przywództwa** wskazuje się, iż jest ono: niecharyzmatyczne, niewizjonerskie, niemagiczne, transakcyjne, oparte na kadrze zarządzającej. Z kolei opisując główne cechy **nowego przywództwa** podkreśla się, iż jest ono: charyzmatyczne, wizjonerskie, magiczne, transformacyjne, oparte na liderach. Nowe przywództwo różni się ponadto od starego następującymi priorytetami: mniejszy nacisk na planowanie, rutynę, podporządkowanie, kontrakt, terażniejszość – większy na wizję, zmianę, zaangażowanie, dodatkowy wysiłek, przyszłość<sup>4</sup>. Wypada do tych poszukiwań dodać koncepcje przywództwa personalistycznego i służebnego, by uzyskać w miarę pełny obraz współczesnych trendów w analizie przywództwa.

## 3. Służba bliźnim jako przesłanka przywództwa personalistycznego i służebnego

Współcześnie praca odbywa się najczęściej w organizacji, która zakłada podporządkowanie się pracownika narzuconym celom i metodzie oraz uznanie władzy organizacyjnej menedżera. Zastanowić się wypada czy takie pojęcie pracy zorganizowanej odpowiada prawom osoby ludzkiej. Można postawić w tym miejscu szereg pytań: Jakie są rzeczywiste źródła władzy organizacyjnej? Czy można traktować człowieka (pracownika) jako narzę-

---

<sup>1</sup> B. Bombała, *W kierunku etycznego przywództwa: przegląd koncepcji zarządzania XX wieku*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2001, t. 4, s. 161.

<sup>2</sup> P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, PWN, Warszawa 2000, s. 180.

<sup>3</sup> Spektakularne sukcesy Jacka Welcha przyczyniły się do upowszechnienia idei przywództwa transformacyjnego (zob. J.A. Krames, *Jacka Welcha leksykon przywództwa*, Wyd. Studio EMKA, Warszawa 2003).

<sup>4</sup> P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *op.cit.*, s. 180.

dzie do niepoahamowanego mnożenia bogactwa? Czy praca menedżera to jedynie źródło wysokich zarobków i prestiżu (oraz możliwość zaspokajania żądzy władzy)? Czy istnieją obiektywne przesłanki, które pozwalają uznać menedżera za niepodważalny i niezastąpiony autorytet w dziedzinie usprawniania pracy ludzkiej i jej doskonalenia? Czy rzeczywiście menedżerowie to jedyne osoby, które wiedzą jakie są rzeczywiste potrzeby człowieka i w jaki sposób należy je zaspokajać?<sup>5</sup>

Właściwe rozumienie sensu pracy menedżera, owego „talentu”, którego nie należy zakopywać, lecz korzystać z niego i go rozwijać, odnajdujemy w słowach Chrystusa skierowanych do Apostołów: *Wiecie, że władcy narodów uciskają je, a wielcy dają im odczuć swą władzę... Lecz, kto by między wami chciał stać się wielkim, niech będzie waszym sługą. A kto by chciał być pierwszym między wami, niech będzie niewolnikiem waszym* (Mt 20, 24–27). Słowa te zmieniają dotychczasowe rozumienie źródeł władzy organizacyjnej. W ujęciu teologicznym źródłem władzy organizacyjnej jest **służba bliźnim**, a uzasadnieniem „dar”, czyli ów biblijny „talent” pozwalający na służenie innym w sferze gospodarczej: zmysł przedsiębiorczości, talent organizatorski, dar przywództwa. Bycie przywódcą oznacza zatem powołanie do działalności w sferze gospodarczej, społecznej czy politycznej. Działalności odpowiedzialnej, zmierzającej do pomocy w rozwoju człowieka.

Tak głęboką interpretację działalności gospodarczej odnajdujemy w myśli filozoficznej W. Sołowjowa. Jego „filozofia dobra” – jedno z najpiękniejszych ujęć chrześcijańskiej filozofii moralnej – zasadza się na godności osoby ludzkiej i miłości bliźniego. Człowiek przyjmujący etyczny punkt widzenia dąży do pomocy bliźnim. Lecz pojedyncze działania nie gwarantują powodzenia, osobiste zobowiązanie przechodzi w zbiorowe, w uczestniczenie we wspólnych zadaniach szerszej społeczności – *muszę pomóc im razem z innymi*<sup>6</sup>. Czyn ma poprzedzać kontemplacja: przeobrażanie siebie a następnie przeobrażanie ślepych sił natury w instrumenty służące ludzkości. Idea przeobrażania świata przez człowieka łączy się ściśle z jego duchowym doskonaleniem. Sołowjow zawarł tę ideę w swych „złoty ch zasadach”: *Miej Boga w sobie i Traktuj każdą rzecz po Bożemu*. Jakkolwiek pełne rozwinięcie tych idei nastąpiło dopiero na przełomie XX i XXI w. w ramach personalistycznej koncepcji zarządzania i *servant leadership*, to za prekursorów przywództwa służebnego należy uznać Tomasza Batę i Karola Adamieckiego.

Tomasz Bata w swoim „moralnym testamentie” skierowanym do spadkobierców w następujących słowach ujął istotę przywództwa (przedsiębiorczości): *Naszym głębokim pragnieniem było zaoferować stale rosnącej liczbie ludzi udział w korzyściach, jakie niesie przedsiębiorstwo nam, a także naszym pracownikom i klientom. Tak długo, jak kontynuujecie służbę temu wielkiemu ideałowi, będziecie w harmonii z prawami natury człowieczeństwa [...]. W rzeczywistości nic nie jest wasze, poza waszym życiem, a nawet to otrzymujecie jako dar, z którego powinniście się rozliczyć. Celem życia jest służyć jak najlepiej na miarę wrodzonych zdolności i siły*<sup>7</sup>.

Karol Adamiecki podkreślał, że menedżerowie powinni posiadać trzy rodzaje kompetencji: umysłowe, psychologiczne i duchowe. Używając współczesnej terminologii – domagał się łączenia inteligencji racjonalnej z emocjonalną: *Ponieważ nauka kierownictwa*

---

<sup>5</sup> B. Bombała, *W poszukiwaniu nowego modelu kształcenia menedżera*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2004, t. 7, nr 2, s. 95.

<sup>6</sup> W.S. Solovjov, *Sociniemija v dvuch tomach*, t. 1, Mysl, Moskva 1988, s. 407.

<sup>7</sup> B. Bombała, *Zintegrowana przewaga konkurencyjna w perspektywie personalistycznej: studium przypadku*, „Prakseologia” 2000, nr 140, s. 101.

wysuwa na plan pierwszy czynnik ludzki i ekonomię sił człowieka, przy najwyższym zachowaniu tego źródła energii i zapewnieniu potrzeb duchowych człowieka przy pracy, nakłada więc na kierownika nowe obowiązki, na które dotychczas wcale albo zbyt mało zwracało się uwagi. Na kierowniku leży więc obowiązek wzbudzania w podwładnych mu organach ducha współpracy i podtrzymywania harmonii duchowej<sup>8</sup>. Na pokreślenie zasługuje postulat dotyczący zaspokojenia potrzeb duchowych człowieka w procesie pracy. To, wydawałoby się oczywiste, spostrzeżenie Adamickiego – duchowe potrzeby pracownika – nadal jest często pomijane tak w teorii, jak i praktyce zarządzania<sup>9</sup>.

#### 4. Personalistyczne ujęcie przywództwa organizacyjnego

W cywilizacji współczesnej szczególną rolę w rozwoju gospodarczym i społecznym odgrywają menedżerowie, czyli wykwalifikowani specjaliści od zarządzania organizacjami. Dlatego w dalszej części artykułu „aktywność menedżera” będzie poddana szczegółowej analizie filozoficznej. Rozwinięcie filozoficznej interpretacji pracy menedżera jest możliwe na gruncie personalizmu i fenomenologii<sup>10</sup>. Personalistyczna koncepcja zarządzania stawia sobie dwa główne cele<sup>11</sup>:

- wykrywanie zagrożeń natury ideologicznej (scjentyzm, technokratyzm, instrumentalna racjonalność), które sprawiają, że organizacje nie pełnią funkcji społecznych a jedynie techniczne i ekonomiczne, co prowadzi do dehumanizacji całej sfery wytwarzania,
- wskazywanie kryteriów – naczelných zasad etycznych, które powinny wchodzić w skład podstawowych założeń każdej kultury organizacyjnej.

Podejście personalistyczne odsłania znaczenie wartości etycznych dla rozwoju i doskonalenia organizacji. Nierespektowanie naczelných zasad etycznych w gospodarowaniu może prowadzić do degradacji moralnej pracowników. Pełne uświadomienie sobie znaczenia tego faktu jest podstawą wyjścia poza „czysto” ekonomiczną interpretację zarządzania jako procesu, którego jedynym celem jest efektywność ekonomiczna organizacji. Podstawą koncepcji personalistycznej są następujące zasady:

- zasada personalizmu, która chroni godność i autonomię każdej osoby ludzkiej, a w przypadku organizacji prawa do samodzielności i rozwoju pracownika,
- zasada subsydiarności, która chroni autonomię mniejszych grup społecznych (grup pracowniczych) przed nadmierną ingerencją grup wyższego rzędu (menedżerów),
- zasada uczestnictwa, która domaga się pełnego i aktywnego współdziałania osób i grup w życiu każdej organizacji,

---

<sup>8</sup> K. Adamicki, *O nauce organizacji. Wybór pism*, PWE, Warszawa 1985, s. 333.

<sup>9</sup> B. Bombała, *Karola Adamickiego harmonia duchowa jako podstawa etycznej kultury organizacji*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2006, t. 9, nr 1, s. 125.

<sup>10</sup> Zob. B. Bombała, *Personalistyczna filozofia zarządzania jako odpowiedzialność pozytywna*, „Prakseologia” 2002, nr 142, s. 131–148; B. Bombała, *Metoda fenomenologiczna w diagnozie i doskonaleniu organizacji*, [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu. W drodze do doskonałości*, Wanda Błaszczyk (red.), Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2008, s. 21–35.

<sup>11</sup> B. Bombała, *Doskonalenie organizacji w personalistycznej koncepcji zarządzania*, „Annales. Etyka w życiu gospodarczym” 2003, t. 6, s. 176.

- zasada solidaryzmu, która każe traktować każdą organizację jako wspólne przedsięwzięcie – „wspólnotę pracy”;
- organiczna koncepcja życia społecznego, która wyznacza moralne granice konkurencji i nakazuje współpracę między organizacjami dla „dobra wspólnego”;
- zasada dobra wspólnego, tj. taki kształt stosunków społecznych i organizacyjnych, które zapewnią każdej osobie możliwość pełnego i zintegrowanego rozwoju.

Zasady te tworzą fundamenty personalistycznej koncepcji zarządzania. Służą one jednocześnie jako kryteria oceny funkcjonujących organizacji oraz ukazują kierunki jej doskonalenia. Należy podkreślić, że punktem wyjścia koncepcji personalistycznej jest stwierdzenie, iż działalność człowieka posiada wymiar moralny, jego czyny są moralnie dobre lub moralnie złe: [...] *wartości moralne – dobro i zło – stanowią nie tylko wewnętrzną właściwość ludzkich czynów, ale mają również to do siebie, że człowiek właśnie jako osoba poprzez te moralnie dobre lub złe swoje czyny sam staje się dobry lub zły*<sup>12</sup>. Przywództwo zatem jako relacja osoby do osoby jest jednym ze sposobów etycznego zachowania się człowieka. W związku z tym można mówić o moralnym nadużyciu władzy organizacyjnej wszędzie tam gdzie owe moralne podstawy zarządzania są naruszane: *Istotą wyzysku moralnego jest świadomość tego, że się jest wyzyskiwanym. Zachodzi to tam, gdzie praca jest oderwana od celów etycznych, którym z istoty i na podstawie wyraźnego zamiaru powinna służyć*<sup>13</sup>. Współczesny system daleko posuniętego podziału pracy sprzyja powstawaniu różnych form wyzysku moralnego. Niesie on za sobą szereg negatywnych następstw. Przede wszystkim powoduje moralną dezintegrację społeczności pracy. Prowadzi do braku zaufania, oportunistu, uniemożliwia powstanie prawdziwej, twórczej wspólnoty pracy. Dlatego należy wyróżnić trzy wymiary pracy<sup>14</sup>:

- techniczno-ekonomiczny, polegający na przekształcaniu przyrody w celu jej racjonalnego użytkowania przez człowieka,
- psychologiczno-moralny, tj. zespół wysiłków, które prowadzą do doskonałości i uczestnictwa w wartościach (nabywanie nowych umiejętności, doskonalenie moralne),
- społeczno-kulturowy, pojmowany jako tworzenie nowych wartości kulturowych i doskonalenie współżycia międzyludzkiego.

Refleksja filozoficzna uzmysławia, iż zarządzanie odnośnie do czynnika ludzkiego ma charakter relacji międzypersonalnej: „podmiot” pracy, którym jest menedżer oddziałuje na „przedmiot” pracy, którym nie jest rzecz, lecz również człowiek – osoba ludzka. Oznacza to, że każdy członek organizacji powinien być traktowany jako podmiot, a nie jako przedmiot pracy. Istotą pracy menedżera (*eidōs*) jest odsłanianie horyzontów, czyli przyszłych stanów organizacji i dróg do nich prowadzących, czyli potencjalnych działań. Jednak rozwój organizacji jest niemożliwy tylko dzięki aktywności menedżera. Konieczna jest aktywność i zaangażowanie wszystkich uczestników organizacji. By taki stan osiągnąć menedżer ma zachęcać do swobodnego działania (*Ja mogę, Ja czynię, Mogę inaczej, niż czynię*)<sup>15</sup>.

Rozwijając powyższą myśl należy stwierdzić, że orientacja personalistyczna nie oznacza jednostronnego, reformatorskiego, czy rewolucyjnego przekształcania organizacji, lecz

<sup>12</sup> K. Wojtyła, *Osoba i czyn*, Polskie Tow. Teologiczne, Kraków 1969, s. 16.

<sup>13</sup> J. Tischner, *Świat ludzkiej nadziei*, Wyd. „Znak”, Kraków 1975, s. 86.

<sup>14</sup> J. Majka, *Etyka życia gospodarczego*, ODiSS, Warszawa 1985, s. 140.

<sup>15</sup> B. Bombala, *The Autocreation of a Manager in the Process of Transformational Leadership*, [w:] *Life – Truth in its Various Perspectives*, (ed.). A.-T. Tymieniecka (Analecta Husserliana LXXVI), Dordrecht, Kluwer Academic Publishers, 2002, s. 335–346.

współdziałanie ze wszystkimi uczestnikami organizacji. Wymaga to uświadomienia, że aktywność (praca) jest działaniem, które wiąże się z kształtowaniem bytu ludzkiego, jednostkowego i społecznego. Jest nią nie tylko bezpośrednia produkcja, ale również inne czynniki związane z całym bytem człowieka, przekształcające go, intensyfikujące i rozwijające jego życie. Natomiast działania bezsensowne, niszczące, degradujące człowieka i współzycie ludzkie nie są pracą w sensie filozoficznym i moralnym, lecz – „antypracą”<sup>16</sup>.

## 5. Przywództwo służebne w ujęciu Roberta Greanleafa i Kena Blancharda

Termin „przywództwo służebne” (*servant leadership*) jako pierwszy wprowadził do analizy przywództwa w 1970 r. Robert Greanleaf<sup>17</sup>. Jego zdaniem przywódca, którego charakteryzuje prawdziwie służebna postawa, najpierw chce służyć, a dopiero potem kierować. Służebność przywództwa jest w jego ujęciu przede wszystkim kwestią postawy (*a matter of attitude*). Przywódca taki zasadniczo różni się od osoby, która przede wszystkim chce kierować w celu zaspokojenia swojej wybujałej żądzy władzy lub zdobycia dóbr materialnych. Idea przywództwa służebnego zachęca do odejścia od tradycyjnego stylu opartego na bezpośrednim prowadzeniu i kontrolowaniu podwładnych do stylu opartego na zachęcaniu pracowników do doskonałości i udzielaniu im pomocy.

Cały proces tak rozumianego przywództwa zaczyna się od wewnętrznego przekonania, że chce się służyć. Następnie potrzebny jest świadomy wybór: pragnę prowadzić i służyć. Ważne jest upewnienie się, że inne osoby mają potrzebę rozwoju i służenia. Najważniejszym zadaniem przywódcy służebnego jest ciągle poszukiwanie odpowiedzi na pytanie: czy osoby, które uczestniczą w procesie przywództwa służebnego stają się zdrowsze, mądrzejsze, bardziej autonomiczne, coraz bliższe przywództwa służebnego.

Badania i analizy prowadzone przez Greanleafa doprowadziły go do opracowania dziesięciu podstawowych zasad przywództwa służebnego, które mają wyzwolić w ludziach potencjał twórczy i dać zadowolenie. Są to<sup>18</sup>:

1. *Listening*. Zasada ta oznacza wsłuchiwanie się w całego człowieka: ciało, umysł, duszę.
2. *Empathy*. Empatia, tj. zdolność do wnikania, odczuwania, rozumienia i akceptacji unikalności innych osób.
3. *Healing*. Kojący, ale nie uspokajający, magiczny wpływ dający moc do transformacji i integracji.
4. *Awareness*. Samoświadomość siebie i świadomość innych – siły przywództwa.
5. *Persuasion*. Przekonywanie, prowadzenie, ale nie zmuszanie.
6. *Conceptualization*. Opracowywanie koncepcji, ukierunkowywanie, znajdowanie delikatnej równowagi między celami strategicznymi i taktycznymi.
7. *Foresight*. Dalekowzroczność, intuicja ukazująca odległe konsekwencje podjętych decyzji.
8. *Stewardship*. Włodarstwo, zarządzanie dobrem wspólnym.

---

<sup>16</sup> C.S. Bartnik, *Teologia pracy ludzkiej*, IW PAX, Warszawa 1977, s. 15.

<sup>17</sup> R.K. Greenleaf, *The Servant Leader Within: A Transformative Path*, (ed.) H. Beazley, J. Beggs, L.C. Spears, Paulist Press 2003, s. 15.

<sup>18</sup> Tamże, s. 16–19.

9. *Commitment to the Growth of People*. Angażowanie ludzi do rozwoju: osobistego, zawodowego i duchowego.

10. *Community*. Budowanie wspólnoty.

Kolejną oryginalną propozycją w ramach przywództwa służebnego jest koncepcja Kena Blancharda<sup>19</sup>. W jego teorii przywództwa kluczową rolę odgrywają terminy „serce” (*heart*), „służenie” (*servant*) i „dusza” (*soul*). Zgłębiając istotę przywództwa, należy jego zdaniem poszukiwać odpowiedzi na pytanie: „Czy jestem przywódcą, który służy (innym), czy sobie służącym przywódcą?” Jest to jedno z tych pytań, na które szczerą odpowiedź prowadzi do rdzenia naszych intencji lub motywacji jako przywódcy<sup>20</sup>. Każdy potencjalny przywódca, gdy tylko ma możliwość, a czasami obowiązek wpływu na myślenie i zachowanie innych musi dokonać pewnych oczywistych wyborów. Pierwszym jest uświadomienie sobie, co jest wyżej w hierarchii wartości, własne korzyści czy korzyści tych, którym przewodzi.

Koncepcja Blancharda opiera się w dużym stopniu na naukach jakie swego czasu przekazał swoim uczniom Jezus. To Jego słowa były inspiracją i jednocześnie podstawą budowanej przez Blancharda teorii *servant leadership*. Blanchard zauważa, iż podczas swojego pobytu na ziemi, Jezus prezentował ofiarną pasję upewniając się, że Jego następcy będą mogli w pełni podążać tą samą drogą. Przekazywał wiedzę poprzez bliski związek z tymi, których upoważnił do głoszenia Jego słowa. Podjął również trud przygotowania ludzi na przyszłość, nie kierując się przy tym wyborem najlepszego następcy, lecz stworzeniem całego ich pokolenia. Skuteczność swoich nauk opierał na przekazanej wiedzy i gotowości podjęcia odpowiedzialności przez uczniów. Gdy nadszedł czas by ich opuścić, nie wygłosił awaryjnego programu przywództwa – program ten był wykładany przez Niego wcześniej<sup>21</sup>.

Istota takiego przewodzenia zasadza się na wewnętrznej transformacji<sup>22</sup>, ponieważ ma charakter wzajemnego oddziaływania. Analizując nauczanie Jezusa w perspektywie historycznej stwierdzić można, iż miliony ludzi wiązały i wiążą z Nim swoje nadzieje oraz wspólnie się identyfikują. Taka relacja jest doświadczeniem o głębokim znaczeniu dla obu stron. Jezus stał się wyrazicielem zbiorowych oczekiwań. W naukach na temat przywództwa skierowanych do uczniów, Jezus wystosował jasne przesłanie w myśl, którego przywództwo miało być przede wszystkim aktem służebnym wobec wszystkich, którzy będą za Nim podążali<sup>23</sup>.

Blanchard podkreśla, że model przywództwa pozostawiony przez Jezusa prowadzi do prostych konkluzji. Opanowywanie pychy i lęku pomaga nam kontrolować pokusy. W szczególności fałszywa duma i lęk, które są cechami „sobie służącego” przywódcy powodują, iż łatwo oddalamy się od Boga i od ludzi. To oddalanie się od Boga w codziennych decyzjach, prowadzi do rozerwania spójności naszego przywództwa<sup>24</sup>. Poświęcanie czasu

---

<sup>19</sup> K. Blanchard, P. Hodges, *The Servant Leader. Transforming Your Heart, Head, Hands & Habits*, Countryman, Nashville, Tennessee 2003.

<sup>20</sup> Tamże, s. 17.

<sup>21</sup> Tamże, s. 20.

<sup>22</sup> B. Bombała, *In Search of the Sources of Humanity*, [w:] A.T. Tymieniecka (ed.), *Phenomenology of Life from the Animal Soul to the Human Mind*, Book I, *In Search of Experience* (Analecta Husserliana XCIII), Springer Netherlands 2007, s. 121.

<sup>23</sup> Wbrew powyższemu wywodowi, częstą przeszkodą w utożsamianiu Jezusa z wzorem przywództwa jest sceptycyzm odnoszący się do uznania znaczenia Jego nauk dla prozaicznych sytuacji przywódczych.

<sup>24</sup> K. Blanchard, P. Hodges, *op.cit.*, s. 27.



na zidentyfikowanie swoich lęków i źródeł fałszywej dumy to ważny krok w umacnianiu potencjału przywódczego.

Przywódca inwestuje większość swojego czasu w szkolenie i wyposażanie swoich uczniów w umiejętności pozwalające im na objęcie przywództwa. Efektywny przywódca postawi na pierwszym miejscu pomoc swoim pracownikom w osiągnięciu jak najwyższych wyników na dwa sposoby<sup>25</sup>:

- upewniając się, że wszyscy wiedzą, jaki jest ich cel,
- robiąc wszystko, by zachęcić i nauczyć ludzi jak osiągać cele.

Realizując swoją misję Jezus ukazuje istotne elementy nowego przywództwa. Jednym z nich jest pełne zaangażowanie obu stron w pełnienie określonej misji. Liderzy powinni wiedzieć, w jaki sposób korzystać z wiedzy, którą posiadają oraz nie nadużywać swojej władzy. Zwolennicy powinni umieć używać nowej władzy, w jaką zostali wyposażeni. Rola przywódcy jest ważniejsza niż zazwyczaj się to wyobraża. Ma on, bowiem siłę, dzięki której osoby stają się zwycięzcami. Jego aktywność winna zostać skierowana na pomaganie ludziom w osiągnięciu jak najwyższych wyników. Gdy ludzie osiągają wysokie wyniki, czują się dowartościowani, ponieważ wiedzą, że wykonali dobrą pracę, i mają się czym pochwalić. Nie należy jednak stawiać im zbyt wygórowanych wymagań; nie należy oczekiwać błyskawicznej doskonałości przy realizacji nowych zadań.

## 6. Upelnomocnianie jako odkrywanie potencjału przywódczego w ludziach

Jednym z najważniejszych zagadnień w przywództwie personalistycznym i służebnym jest **upelnomocnianie** (*empowerment*). Jak stwierdza Ken Blanchard – kluczem do przywództwa służebnego jest *empowerment*<sup>26</sup>. W jego ujęciu upelnomocnianie to proces wyzwalania władzy drzemącej w pracownikach: ich wiedzy, doświadczenia i motywacji oraz ukierunkowanie tej siły na osiągnięcie wyników. J. Otto analizując upelnomocnianie w kontekście marketingu relacji zauważa, że pracownik kierując się własną rozważą, roztropnością może przekraczać zwyczajowe wymogi wchodzące w zakres jego obowiązków po to, by w sposób możliwie doskonały zaspokajać potrzeby klienta<sup>27</sup>.

Wyczerpująca – jak się wydaje – analizę tego pojęcia w języku polskim przeprowadziła M. Czajkowska<sup>28</sup>. Oznacza ono zarówno uprawnianie kogoś do robienia czegoś, jaki i pomaganie ludziom rozwinąć wiarę w siebie, przezwyciężyć poczucie bezradności. Autorka podkreśla wagę głównych „wymiarów” upelnomocniania:

- *self-efficacy*, tj. poczucie posiadania zdolności i kompetencji,
- *self-determination*, tj. poczucie posiadania możliwości decydowania o sobie,
- *personal consequence*, tj. wiara w możliwość wywierania wpływu,
- *meaning*, tj. poczucie, że to co się robi jest wartościowe,
- *trust*, tj. poczucie bezpieczeństwa.

---

<sup>25</sup> Tamże, s. 46.

<sup>26</sup> K. Blanchard, *Przywództwo wyższego stopnia*, PWN, Warszawa 2009, s. 57.

<sup>27</sup> J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 173.

<sup>28</sup> M. Czajkowska, *Rola zaufania w stosowaniu empowermentu w organizacji*, [w:] *Nurt metodologiczny w naukach o zarządzaniu...*, op.cit., s. 150–152.

W rezultacie dochodzimy do stanu, który określa się jako „przywództwo rozproszone” (substytuty przywództwa) bądź „organizację bez wodzów”<sup>29</sup>. Dojście do tak wysokiego poziomu dojrzałości pracowników jest możliwe przy pełnym ich zaangażowaniu. Pracownicy powinni umieć używać nowej władzy, w jaką zostali wyposażeni. Powinni lepiej zarządzać sobą, niż przy tradycyjnych stylach przywództwa. Dojrzewanie menedżerów i pracowników w tym zakresie można ukazać na przykładzie ewolucji stylów interakcji pomiędzy nimi. Wright i Taylor wyróżnili sześć różnych stylów interakcji<sup>30</sup>:

- zalecanie (*tell*),
- zalecanie i perswadowanie (*tell and sell*),
- zalecanie i słuchanie (*tell and listen*),
- pytanie i zalecanie (*ask and tell*),
- rozwiązywanie problemów (*problem solving*),
- pytanie i słuchanie (*ask and listen*).

Przedstawione style tworzą kontinuum od tych całkowicie kontrolowanych przez menedżerów do kontrolowanych przez pracowników. Jako takie różnią się stopniem, w jakim pozwalają pracownikom na samodzielność i inicjatywę. W istocie występuje tu silny związek pomiędzy wpływem na ważne decyzje a poziomem zaangażowania w ich realizację. Z tego powodu poszczególne style różnią się wielkością wyzwalanego w pracownikach zaangażowania. W tym kontekście uzasadnioną wydaje się teza, iż najpełniej ideę upelnomocniania, ujmując koncepcje przywództwa personalistycznego i służebnego.

## 7. Studium przypadku – upelnomocnianie pracowników w AES Corporation<sup>31</sup>

AES Corporation została założona w 1981 r. w Arlington, a w 1985 wybudowała w Teksasie swoją pierwszą elektrownię. Dziś posiada pozycję lidera w dziedzinie innowacji i ekspansji globalnej. Od ponad dwu dekad AES wspomaga także w odpowiedzialnym społecznie i ekologicznie rozwoju całą branżę energetyczną. Jej założyciele Roger Sant i Dennis Bakke za priorytet przyjęli nie tradycyjne cele biznesu – zysk i ekspansję – lecz wartości etyczne i zapewnienie każdemu pracownikowi szerokich kompetencji decyzyjnych. Za podstawowe zasady uznali: uczciwość, sprawiedliwość, odpowiedzialność społeczną i zapewnienie ludziom satysfakcji. Przy czym to ostatnie nie oznacza opieki socjalnej, lecz przyjemność z pełnego zaangażowania i podejmowania decyzji na własną odpowiedzialność.

Założyciele firmy przyjęli, że wszyscy pracownicy powinni czuć się samodzielnymi przedsiębiorcami, a nie częściami wielkiej maszyny. Sand podkreśla, że system zarządzania AES zaczyna się od braku hierarchii: *Unikamy szczebli hierarchicznych jak zarazy. Im więcej ktoś widzi władzy nad sobą, tym mniej prawdopodobne jest, że będzie sam o czymkolwiek decydował. Podstawą naszej organizacji są małe zespoły.* Pracownicy odznaczają się wszech-

---

<sup>29</sup> C. Sikorski, *Organizacje bez wodzów. Od przywództwa emocjonalnego do koordynacji demokratycznej*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2006, s. 14–16.

<sup>30</sup> P. Makin, C. Cooper, Ch. Cox, *op.cit.*, s. 194–197.

<sup>31</sup> Opracowano na podstawie: *Organizing for Empowerment: an Interview with AES's Roger Sand and Dennis Bakke*, „Harvard Business Review” 1999, vol. 77, no. 1, January–February, s. 110–123 i <http://www.aes.com/aes/index?page=home>

stronnymi umiejętnościami, które nabywają w wyniku rotacji między zespołami i zakładami. Ten proces ciągłego uczenia się wytwarza satysfakcję i zaangażowanie.

Jedną z ważnych przesłańek przywództwa w AES jest, jak stwierdza Bakke, przestrzeganie nakazów Biblii, która mówi, że każda osoba jest święta, specyficzna i jedyna w swoim rodzaju. Toteż każdy pracownik zasługuje na zaufanie, a także tolerowanie jego błędów, gdyż Bóg uczy wyrozumiałości. Mimo, iż filozofia przywództwa AES opiera się na chrześcijaństwie, to w wielu punktach jest zgodna z buddyzmem, judaizmem i islamem. Tym można tłumaczyć bardzo dobre przyjęcie AES na różnych kontynentach przez różne kultury i religie.

## 8. Podsumowanie

Przeprowadzona w artykule analiza ukazuje, iż w ostatnich dekadach zaszły bardzo duże zmiany tak w teorii, jak i praktyce przywództwa. Zauważyć można odejście od podkreślania funkcji władczych (wydawanie poleceń) w kierunku funkcji przywódczych (inspirowanie). Stąd też, przywództwo, pojmowane zarówno jako proces, jak i pewna właściwość, w koncepcjach przywództwa personalistycznego i służebnego, pozbawione jest tradycyjnych atrybutów władcy. Polega ono na użyciu wpływu, bez sięgania po środki przymusu, z zamiarem kształtowania celów organizacji i inspirowanie zachowań nastawionych na osiągnięcie tych celów oraz pomoc w definiowaniu kultury organizacji pojmowanej jako wspólnota pracy.

Rozpatrując problematykę przywództwa z szerszej perspektywy historycznej można stwierdzić, że w XX w. starły się ze sobą dwa główne, przeciwstawne sobie nurty zarządzania organizacjami: technokratyczny, oparty na racjonalności instrumentalnej i personalistyczny, oparty a racjonalności aksjologicznej. Jakkolwiek XX w. był okresem dominacji nurtu pierwszego, to idee przywództwa personalistycznego i służebnego oraz związana z nimi wspólnotowa (personalistyczna) koncepcja organizacji stanowią poważną alternatywę dla koncepcji technokratycznej: stwarzają one bowiem możliwość pozytywnego i pełnego rozwoju człowieka w organizacji.

## The Issue of Empowerment in the Concept of Personalistic Leadership and Servant Leadership

### Summary

The paper presents concepts of personalistic leadership and servant leadership as an alternative to the technocratic management. The most important issue in the two concepts of leadership is the empowerment, that is, the capacity of building the staff (competence, knowledge, motivation). Servant leadership is an American concept of leadership very similar to the concept of personalistic leadership. The differences arise from how to give reasons – servant leadership has inspired by religion (Christianity), whereas the concept of personalistic leadership is based on the personalism and phenomenology.

**Key words:** *personalistic leadership, servant leadership, empowerment*