

## Cybernetyczne parametry charakteru przywódcy

### 1. Charyzmat przywódcy

Charisma- z greckiego to dar łaski, w chrześcijaństwie oznaczający szczególny dar Boży uzdolniający obdarowanego do głoszenia Słowa Bożego, a także kierunek działania zgromadzeń zakonnych w Kościele (definicja ta jest przepisana z Wikipedii). To piękne słowo zostało drogą alokacji przeniesione z obszaru rozważań teologicznych na obszar socjologiczny, być może na zasadzie uwznioślenia pojęć dotyczących władzy<sup>1</sup>.

Ponieważ jednak domniemywanie znaczeń słów jest według cybernetyki, złym nawykiem,<sup>2</sup> nie będziemy się tym zajmować, bowiem trzymamy się zasady, że prawa rządzące sterowaniem nie zależą od oznaczeń, czyli konwencji terminologicznych.<sup>3</sup>

Rozpatrzmy sprawę funkcji, jakie wykonuje przywódca, rozwiązując problemy sterownicze. Wg M. Mazura<sup>4</sup> te problemy są trzy:

1. Postulacja, czyli odpowiedź na pytanie, co należy osiągnąć, jaki jest nasz zamierzony cel
2. Optymalizacja, czyli odpowiedź na pytanie, jakimi sposobami osiągnąć zamierzony cel
3. Realizacja, czyli odpowiedź na pytanie, jakimi środkami osiągnąć cel.

Problemy te są związane ze sobą sprzężeniami zwrotnymi, bowiem zmiana w optymalizacji i zastosowanie niewłaściwych sposobów może spowodować, że osiągniemy coś innego niż zamierzaliśmy. Podobnie, brak właściwych środków spowoduje, że pomimo właściwego określenia celu i znakomitych sposobów działanie sterownicze będzie chybione.

Na pytanie: -Jakie funkcje sterownicze wypełnia przywódca?-

Odpowiedź brzmi: - Przywódca wskazuje cel i sposób jego osiągnięcia.

Według cybernetyki – wypełnia funkcje postulatora wskazując cel i optymalizatora wskazując sposób jego osiągnięcia. Ponieważ optymalizacja może być skomplikowana przywódca zwykle dobiera sobie optymalizatorów do opracowania szczegółów. Natomiast przywódca sam nie realizuje swojego celu, gdyż nie posiada dostatecznej mocy socjologicznej. Stąd płynie ważny wniosek: przywódca musi zdobyć realizatorów.

Wprowadźmy konwencję terminologiczną:

**Charyzmat to atrakcyjny sposób przedstawiania celu i dla optymalizatorów, aby dobrali sposoby i dla realizatorów, aby zastosowali środki do realizacji celu.**

W społeczeństwie „produkcyjnym” przywódca spełnia te same funkcje, które wypełnia przedsiębiorca.<sup>5</sup>

Zadaniem przywódcy jest pociągnąć za sobą ludzi zawłaszczając ich moc socjologiczną<sup>6</sup>. Cel więc nie może być sprzeczny z wyobrażeniami tych ludzi o sytuacji, sposoby nie mogą być sprzeczne z wyobrażeniami o decyzjach<sup>7</sup>, a środki muszą się zawierać w posiadanej mocy

---

<sup>1</sup> Marian Mazur, *Cybernetyka i charakter*, Warszawa 1999, str. 218.

<sup>2</sup> M. Mazur, *dz.cyt.*, str. 28.

<sup>3</sup> Gerald M. Wieneberger, *Myślenie systemowe*, Warszawa 1979, str.147.

<sup>4</sup> M. Mazur, *dz.cyt.*, str.93.

<sup>5</sup> Maciej Węgrzyn, *Sytuacje konfliktowe w procesie produkcyjnym*, *Postępy Cybernetyki* nr2/1987, str. 87.

<sup>6</sup> M. Mazur, *dz.cyt.*, str. 224.

<sup>7</sup> M. Mazur, *dz.cyt.*, str. 194.

socjologicznej określonej zarówno techniką (np. uzbrojenie) jak i organizacją pracy (np. armia).

Niesprzeczność można osiągnąć przejmując już istniejące idee<sup>8</sup> lub tworząc nowe silniej oddziałujące na wyobraźnię i wypierając stare oraz nadając nowe znaczenie stosowanym środkom. Charyzmat jest osadzony w środowisku energomaterialnym- musi być możliwy do realizacji. Może być zachwiany przez wybór celów pomocniczych lub drugorzędnych i przez wybór form działania, uznawanych za niewłaściwe.

## 2. Cechy energetyczne charakteru przywódcy

M. Mazur określił charakter jako zespół sztywnych właściwości sterowniczych<sup>9</sup>

Wyróżnił następujące parametry energetyczne charakteru:

2.1. Dynamizm, wskazujący ogólny kierunek działania i zależny wieku i od szybkości starzenia się organizmu<sup>10</sup>

2.2. Tolerancję, oznaczającą strefę nieczułości systemu i mierzoną stosunkiem mocy jałowej do mocy całkowitej<sup>11</sup>

2.3. Podatność, będąca miarą wpływu bodźców z otoczenia na zachowanie się człowieka i mierzona stosunkiem mocy roboczej do mocy całkowitej<sup>12</sup>.

Dynamizm charakteru nie jest parametrem szczególnie ważnym, aczkolwiek ukierunkowuje wybór celów: młodzi ludzie chcą rozrywki, ludzie w średnim wieku pragną osiągnąć równowagę, ludzie starsi chcą zbudować imperium na swoją miarę. Każdy z tych celów jest w pewnym stopniu osiągalny.

Tolerancja jest pomocna, gdy zawiodą sposoby i należy np. zawrzeć sojusz z dotychczasowym wrogiem (tak zrobił Winston Churchill, zawierając układ ze Stalinem).

Natomiast przywódcę powinna charakteryzować niepodatność (mała moc jałowa). „Nigdy, nigdy, nigdy się nie poddawajcie”- powiedział Winston Churchill studentom. Niepodatność gwarantuje osiągnięcie celu. Łatwo sprawdzić, że przywódca, który czuje, że musi zrezygnować z deklarowanego celu- zaczyna tyć, zwiększając swoją moc jałową i w ten sposób dostosowując się do sytuacji. Tak stało się z Lechem Wałęsą i Aleksandrem Kwaśniewskim.

## 3. Cechy informatyczne

M. Mazur wyróżnił trzy parametry informatyczne charakteru:

3.1. Inteligencja- będąca miarą ilości dróg korelacyjnych i oznaczająca zdolność do przetwarzania dużej ilości informacji

3.2. Pojętność- będąca miarą jakości tworzywa dróg korelacyjnych i przejawiająca się w szybkości zapamiętywania informacji

3.3. Talent- będący miarą konfiguracji przestrzennej dróg korelacyjnych i wyrażający się w preferencyjności w przetwarzaniu informacji<sup>13</sup>.

Niewątpliwie charyzmat zawiera w sobie talent do przekazywania informacji do odbiorców, będących dostarczycielami mocy socjologicznej. Przywódca dobiera słowa w stosunku do odbiorcy, aby wzbudzić jego zaufanie i nakłonić do współpracy. Talent krasomówcy może być wspomagany przez pisarzy przemówień. Dobra pamięć do twarzy

---

<sup>8</sup> M. Węgrzyn, *Sytuacje konfliktowe w procesie produkcji*, Postępy Cybernetyki nr2/1987, str. 89.

<sup>9</sup> M. Mazur, *Cybernetyka i charakter*, Warszawa 1999, str. 238.

<sup>10</sup> M. Mazur, *dz.cyt.*, str 252.

<sup>11</sup> M. Mazur, *dz.cyt.*, str 315.

<sup>12</sup> M. Mazur, *dz.cyt.*, str 317.

<sup>13</sup> M. Mazur, *dz.cyt.*, str.245.

ułatwić kontakt i wzbudza zaufanie, że realizator jest zauważony i będzie doceniony. Niezbyt wielka inteligencja pomaga w koncentracji na celu, żeby się nie rozpraszać przy realizacji celów obocznych. Według M. Mazura przywódca będzie się charakteryzował typem intelektu określanym przezeń jako intuicyjna celność podejmowanych decyzji.<sup>14</sup>

#### **4.Kształtowanie cech niesztynnych jako sposób kierowania ludźmi**

Konkretne przejawy zachowania się ludzi są określone przez sześć następujących parametrów, mających wpływ na przekroczenie potencjału decyzyjnego i podjęcie danej decyzji:

##### 4.1. Parametry informacyjne:

4.1.1. bieżące bodźce - dają potencjał receptorowy  $V_r$ ,

4.1.2. własny interes systemu autonomicznego – określa potencjał homeostatyczny  $V_h$ , zależny od aktualnej sytuacji wewnętrznej,

4.1.3. stan pamięci - dający przewodności dróg przepływu energii korelacyjnej (są to aktualne wyobrażenia),

##### 4.2. Parametry energetyczne:

4.2.1. wielkość energii jałowej  $P_o$  - oznaczająca potrzeby własne organizmu,

4.2.2. wielkość energii roboczej  $P_r$  - oznaczająca sytuację w otoczeniu,

4.2.3 wielkość energii koordynacyjnej  $P_c$  - oznaczająca możliwość wpływu na otoczenie.

Z tych parametrów sztywnymi są: potencjał homeostatyczny, energia jałowa  $P_o$  i energia robocza  $P_r$ .

Do zmiennych parametrów zaliczymy potencjał receptorowy  $V_r$ , energię koordynacyjną  $P_c$ , oraz stan pamięci (suma wyobrażeń). Kierowanie ludźmi jest możliwe jedynie w zakresie parametrów zmiennych i to w zgodności z parametrami sztywnymi.

W rozpatrywaniu sprawy stanu pamięci i wyobrażeń bardzo ważne jest uwzględnienie różnicy między wyobrazeniami o sytuacji (zależnymi od sumy bodźców), a wyobrazeniami o decyzjach (zależnymi od sumy decyzji), która to różnica zależy z kolei od dynamizmu charakteru:

Egzodynamicy sterują się na atrakcyjne wrażenia związane z otoczeniem i możliwością rozpraszania energii.

Statycy sterują się na utrzymanie równowagi między wyobrazeniem o otoczeniu i decyzjami, ukierunkowanymi na utrzymanie tej równowagi.

Endodynamicy sterują się na podejmowanie atrakcyjnych decyzji związanych ze zdobywaniem energii socjologicznej.

Ponieważ poczucie wpływu na otoczenie (energia koordynacyjna) zależy od stanu pamięci, zmiana stanu pamięci jest najważniejszym sposobem kierowania ludźmi, gdyż można w ten sposób zneutralizować wpływ przypadkowych bodźców. Drugim sposobem jest dobór aktualnych bodźców, dla doraźnego osiągnięcia zmiany w zachowaniu się, co zresztą wiąże się na ogół ze zmianą energii koordynacyjnej. Jedno jest tylko zastrzeżenie: informacje, jakie są podawane w celu sterowania zachowaniem się ludzi muszą być zgodne z parametrami informacyjnymi (inteligencją, wyznaczającą wymaganą różnorodność bodźców, pojemnością, wyznaczającą wielokrotność powtarzania informacji i talentem, wyznaczającym jakość bodźca). Ponadto żądane decyzje, jakie człowiek ma podjąć w wyniku oddziaływania muszą być w zgodzie z jego parametrami energetycznymi.

W szczególności, ponieważ na działania informacyjne są bardzo podatni egzodynamicy, niezbędne jest podawanie im informacji o możliwości wydawania energii

---

<sup>14</sup> M. Mazur, *dz.cyt.*, str 247.

roboczej w sytuacji zgodnej z indywidualnym poziomem informacyjnym charakteru (inteligencją, pojętnością i talentem). Dla młodych jako środki w walce o władzę mogą mieć zastosowanie umożliwianie gry, zabawa, sport, totalna aktywność, zgodna w swym poziomie z poziomem intelektualnym. Nie daje natomiast efektu straszenie dalekosięznymi skutkami nadużywania uciech, gdyż po pierwsze nowe wyobrażenia, powstające po atrakcyjnej zabawie są bardziej atrakcyjne i silniejsze, jako zgodne z dynamizmem, a po drugie strach jest zwiększeniem energii roboczej, a zmniejszeniem koordynacyjnej, zaś zabawa niweczy te zamiary, zmniejszając energię roboczą. Propaganda przeciwko używaniu życia dla zabawy musi więc być zmieniona! Skutków wydawania energii mogą się obawiać endodynamicy, ale oni i tak o tym wiedzą bez propagandy. Statycy zaś, uznając szkodliwość płochej zabawy, podawaną przez autorytety, są z drugiej strony pod presją środowiska, więc bawią się raczej dla towarzystwa. Jeżeli chcemy, aby ludzie nie oddawali się płochym rozrywkom, musimy im dać coś w zamian - możliwość działania zgodnie z ich własnym charakterem. Nieskuteczność krucjat moralnościowych spowodowana jest niedostosowaniem propagandy do parametrów charakteru bez spowodowania zmiany w otoczeniu.

Przywódca powinien wykazywać pewność siebie- decyduje o tym mała moc robocza. W tym celu musi oddelegować część obowiązków i obarczyć nimi współpracowników. Nie powinien sprawiać wrażeń zapracowanego. Zdecydowanie i szybkość decyzji wzmacnia oddziaływanie informacyjne na otoczenie. Tworzy wyobrazenie, że sytuacja jest znana i optymalizacja decyzji jest wykonana, a w każdym razie nie jest trudna. Nieuznawanie porażek albo przedstawianie jako zwycięstwa umacnia przekonanie o prawidłowości wyboru optymalizacji.

Jednocześnie przywódca powinien umieć zawłaszczać część mocy roboczej swoich kontrahentów, aby uczynić ich podatnymi na swoje oddziaływanie. Pracując dla przywódcy podwładni mają mniejszą moc koordynacyjną i są bardziej podatni na perswazję. Praca taka musi być jednak zgodna z ich celami własnymi- wtedy tworzą coś w rodzaju spółdzielni.<sup>15</sup> Taką formę przywództwa przyjęli królowie Macedonii używając w pismach sformułowania: Król i Macedończycy, i była ona niezwykle skuteczna. Również tow. Edward Gierek w słynnym zawołaniu : „Pomożecie ?” - odwoływał się do wspólnoty celów. Natomiast wyartykułowanie różnicy celów jest zabójcze dla przywódcy. Pierwsze zdanie prezydenta Lecha Wałęsy po jego elekcji brzmiało:- „W ręce Wasze, w gardła nasze!” I to był koniec mitu o wspólnocie celów. A rozbieżność w ocenie wspólnoty celów przywódcy i jego zwolenników oznacza koniec charyzmatu.

Drugim problemem jest ocena skuteczności sposobu osiągnięcia celów. Utrata wiary w optymalizację również prowadzi do konfliktu z przywódcą, o czym przekonał się Aleksander Macedoński, kiedy jego żołnierze odmówili pobijania świata na piechotę. Polityka zaciskania pasa nie jest zgodna z egzodynamizmem młodych wyborców i dlatego prezydent Barack Obama nawet nie usiłuje oszczędzać- wręcz przeciwnie, proponuje zwiększenie pomocy państwa np. w oświacie, obiecując nowe atrakcje.

Ostatnim z problemów, z jakimi musi się zmierzyć przywódca, jest możliwość osiągnięcia postulowanych celów. Zwykle przywódca mobilizuje realizatorów obiecując im, że wystarczy jeszcze jeden wysiłek i cel będzie osiągnięty. Brak sukcesów powoduje jednak, że załogę ogarnia zniechęcenie, które może przerodzić się w bunt. Przywódca musi znaleźć coś, co daje nadzieję - jak Kolumb, gdy na jego statku usiadł motyl, co świadczyło, że ląd jest w zasięgu lotu owada. Jak widać oprócz talentu trzeba mieć jeszcze łut szczęścia. I tu się kończy cybernetyka.

Częstochowa, 25.02.2009.

---

<sup>15</sup> M. Węgrzyn, *Sytuacje konfliktowe w procesie produkcji*. Postępy Cybernetyki nr2/87, str 87.