

## Tajemnice przywództwa

Andrzej K. Koźmiński<sup>1</sup>

### | Sformułowanie problemu

Samo pojęcie przywództwa jest stosunkowo nowe. W 1896 roku w najbardziej kompletnej nowożytnej księżnicy – Bibliotece Kongresu USA – nie było ani jednego tytułu na ten temat. Na przestrzeni życia jednej generacji (do 1981 roku) liczba takich pozycji wyniosła 5000, a obecnie liczona jest dziesiątkach tysięcy (Heller, 1996, s. 2541). Można przypuszczać, że wiąże się ono z narodzinami nauk organizacji i zarządzania i z potrzebami kształcenia i rozwoju menedżerów. Niektórzy przypisują narodziny tego pojęcia nowoczesnej polityce opartej na pozyskiwaniu i mobilizacji zwolenników przez wybitne jednostki: przywódców właśnie. A przecież najprostsza intuicja językowa mówi nam, że przywództwo jest źródłem władzy nad innymi (Sztompka, 2002, s. 385). Władza zaś jest przedmiotem refleksji niemal od zarania dziejów myśli ludzkiej. Co więcej, porównanie rozważań na ten temat sprzed ponad 2500 lat i współczesnych jest bardzo pouczające.

Około 600 roku p.n.e. chiński mędrzec Sun Tzu pisał: „Jeśli dowódca jest mądry, potrafi zareagować odpowiednio do zmieniających się warunków. Jeśli jest szczery, jego żołnierze nie mają kłopotów ze zrozumieniem jego intencji i nie odczuwają lęku. Jeśli jest humanitarny, to kocha ludzi, potrafi współczuć innym, dba o ich interesy oraz uzbrojenie. Jeśli jest odważny, osiąga zwycięstwo, łamiąc bez wahania opór wroga. Jeśli jest wymagający, jego oddziały są zdyscyplinowane, ponieważ czują przed nim respekt i obawiają się kary” (Sun Tzu, 1994, s. 15).

W roku 1997 Jack Welch w liście do akcjonariuszy General Electric tak oto definiował charakter liderów biznesu, których nazywał graczami typu A: „Na tym poziomie przywództwa A jest to mężczyzna lub kobieta posiadający wizję i umiejętność przekazania jej ludziom na tyle żywo i z taką mocą, by ci traktowali je jako własną. Lider typu A ma nadzwyczajną energię osobistą, a ponadto zdolność pobudzania innych i wydobywania z nich tego, co najlepsze, z reguły w skali globalnej. Lider typu A dysponuje również pewną »przewagą«: instynktem i odwagą podejmowania twardych decyzji – stanowczo, lecz bezstronnie i absolutnie uczciwie” (Slater, 2003, s. 352). Oba cytaty oznaczają w gruncie rzeczy niemal to samo i w dziesiątkach tysięcy mniej lub bardziej naukowych opracowań te same elementy powtarzają się w rozmaitych konfiguracjach. Czyżby nasza wiedza i samoświadomość w tak kluczowej sprawie nie uczyniły przez tysiąclecia ani kroku naprzód? Dlaczego? I to jest pierwsza tajemnica przywództwa.

Znamienne są słowa słynnej dziennikarki Oriany Fallaci napisane we *Wstępie* do monumentalnego wydania 27 obszernych wywiadów z najbardziej znanymi przywódcami politycznymi

---

<sup>1</sup> Akademia Leona Koźmińskiego

Adres do korespondencji: Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 59, 03–301 Warszawa, e-mail: kozmin@kozminski.edu.pl.

drugiej połowy ubiegłego wieku: „Może dlatego, że nie rozumiem władzy, mechanizmu, który powoduje, że mężczyzna lub kobieta czują się obdarzeni lub zostają obdarzeni prawem rozkazywania innym i karania ich w razie nieposłuszeństwa. Niezależnie od tego, czy należy ona do despotycznego władcy, czy wybranego prezydenta, generała mordercy czy kochanego przywódcy, ja sama postrzegam władzę jako zjawisko ohydne i niehumanitarne” (Fallaci, 2012, s. 18). Czy taki sam brak zrozumienia wyraziłaby tak doświadczona reporterka wobec wszelkiej władzy organizacyjnej? Nie tylko politycznej? Skąd bierze się ten brak zrozumienia? Dlaczego popychają ją do anarchicznej, emocjonalnej negacji zjawiska, które z całą pewnością należy do najbardziej ludzkich w niewartościującym znaczeniu tego słowa?

Oczywiście nie podejmę się wyjaśnienia wszystkich tajemnic przywództwa. Postaram się jedynie uporządkować je nieco i rzucić na nie trochę światła. Zajmę się więc kolejno trzema spośród licznych tajemnic przywództwa:

- źródłami pochodzenia przywództwa;
- relacjami pomiędzy przywództwem a zarządzaniem;
- etycznymi aspektami przywództwa.

Spróbuję zrealizować tak nakreślone zadanie, dokonując opisu dwóch przypadków przywództwa. Pierwszy z nich zbudowany jest wokół postaci literackiej: bohatera powieści A. de Saint Exupéry'ego *Nocny lot*, szefa linii lotniczej. Nie ma on imienia, tylko nazwisko: Riviere. Nadaje to dodatkowej wagi i ekspresji tej wyjątkowej postaci. Drugi bohater jest postacią rzeczywistą: to wspomniany już poprzednio legendarny prezes General Electric Jack Welch. Zabieg analizy postaci literackich od dość dawna ma prawo obywatelstwa w badaniach nad organizacjami. „Literatura pomaga odtworzyć to, co profesjonalne i naukowe opracowania najczęściej pomijają lub traktują powierzchownie: konkret, zmysłowość, emocjonalność, subiektywizm i wartościowanie” (Waldo, 1968, s. 5; Czarniawska-Joerges i Guillet de Monthoux 1994, s. 7–9). Z tego punktu widzenia *Nocny lot* wydaje mi się niedoścignionym wzorcem opisu przywództwa. Drugi bohater tej opowieści, Jack Welch, też jest w pewnym sensie postacią fikcyjną, rekonstruuje ją bowiem opieram się na materiałach biograficznych pisanych na zamówienie, przede wszystkim w celach promocyjnych. Są one jednak bogato ilustrowane jego autentycznymi wypowiedziami, a podejmowane przez niego działania były i są powszechnie znane i komentowane.

## Tajemnica pierwsza: źródła przywództwa

Zarówno Riviere, jak i Welch podjęli olbrzymie wyzwania. Riviere to postać z pionierskiego okresu lotnictwa cywilnego: narodzin poczty lotniczej. Niebezpieczne nocne loty były jedynym sposobem uzyskania, utrzymania i powiększenia przewagi konkurencyjnej nad tradycyjną pocztą. Dla firmy, którą kierował Riviere, była to, jak on sam to określał, sprawa życia i śmierci. Wbrew pozorom podobne wyzwanie stanęło przed Welchem. W roku 1981 stanął u sterów śpiącego giganta GE, systematycznie tracącego przewagę wobec japońskich i europejskich konkurentów, zbiurokratyzowanego, sparaliżowanego kulturą, która nakazywała podlizywać się przełożo-

nym i lekceważyć klientów. GE była na najlepszej drodze, by podzielić los takich amerykańskich gigantów jak Sears, Kodak, Westinghouse czy American Express, które w latach 80. przeżywały swój upokarzający i bolesny zmierzch, zakończony śmiercią lub przejściem. Obaj przywódcy zdawali sobie sprawę ze stawki i z zagrożenia, które podświadomie wyczuwali ich podwładni. Ten stan emocji doskonale oddaje wielokrotnie cytowane powiedzenie Welcha: *Control your destiny or someone else will*. Co więcej, obaj wiedzieli, jak powinna wyglądać i czym powinna być firma, która będzie w stanie skutecznie stawić czoła wyzwaniom. W przypadku Welcha tę wizję najlepiej oddaje określenie „Najbardziej konkurencyjna firma świata” – wyznaczająca nowe, wyższe standardy w zakresie dynamiki wartości firmy, przychodów i zysku, zadowolenia klientów, innowacyjności i szybkości reakcji. Dla linii lotniczej Riviera ideałem jest punktualność i niezawodność. Temu celowi służyć miała perfekcyjna koordynacja pracy pilotów i personelu naziemnego: kontroli lotów, obsługi technicznej samolotów, spedycji itp.

Poszukując wspólnych dla obu przypadków źródeł przywództwa, nie sposób jest oprzeć się wrażeniu, że źródłem przywództwa, czyli zdolności do skutecznego oddziaływania na podwładnych, były z jednej strony poczucie zagrożenia i niepokój podwładnych, a z drugiej – przekonujący przekaz lidera, wskazujący na sposób stawienia czoła wyzwaniom i jego zdolność sprawczą. Wyjątkowo trafnie ujął tę myśl znakomity ekonomista John Kenneth Galbraith: „Wszyscy wielcy przywódcy mieli jedną cechę wspólną: była to wola stanowczego stawienia czoła najważniejszym niepokojom ich ludzi w ich czasie. To i niewiele więcej jest istotą przywództwa” (Galbraith, 2010, s. 327). Sekretarz stanu w administracji prezydenta Trumana Dean Acheson postrzegał to podobnie w odniesieniu do przywódców politycznych: „Byłem zdumiony, jak często przywódcy polityczni nie doceniali ludzkiej chęci podporządkowania się silnemu przywództwu” (Acheson, 1987, s. 21). Używane przez Webera pojęcie charyzmy to właśnie to: przypisywanie przywódcy przez jego zwolenników nadzwyczajnych uzdolnień i możliwości rozwiązywania problemów, przed którymi stoi dana społeczność. Nasuwa się oczywiście komentarz, że charyzmatyczni przywódcy polityczni, którzy dostrzegali i umieli wykorzystać tę wolę podporządkowania się, niekiedy prowadzili swoich zwolenników, całe narody i kontynenty w otchłań strasznych katastrof. Aby więc zaistniało przywództwo, musi się równocześnie pojawić jego potrzeba i osoba, której dostatecznie liczna i ważna grupa przypisuje (słusznie lub nie) zdolność do zaspokojenia tej potrzeby. Potrzeba ma podłoże przede wszystkim emocjonalne: strachu, niepokoju, poczucia zagrożenia, upokorzenia, ambicji. Dlatego tak ważny jest emocjonalny pierwiastek przywództwa, który najtrudniej jest zrozumieć.

Żaden przywódca nie działa jednak sam. Musi mieć grupę podporządkowanych sobie osób, menedżerów średniego i niższego szczebla, którzy z kolei są w stanie skutecznie przewodzić innym, realizując jego linię. Takim podwładnym Riviera był Inspektor Robineau. Szef wymagał się od niego bezwzględного stosowania regulaminu, nawet gdy prowadziło to do niesprawiedliwości, i utrzymywania dystansu władzy wobec podwładnych. Takie podejście wynikało z oceny osobowości Robineau oraz ze specyfiki zadań linii lotniczej, warunków ich realizacji, wielkości organizacji i stosowanej technologii. W tym kierunku Riviere oddziaływał na swoich bezpośrednich podwładnych, którzy mieli być przywódcami w nakreślonych przez niego ramach. W przy-

padku Welcha sprawa jest bardziej skomplikowana. Stworzył on swoistą „gwardię pretoriańską” ok. 600 menedżerów, przy pomocy których realizował swoje przywództwo w firmie (Murray, 2000). Wszyscy oni muszą być przywódcami i wymagać przywództwa od swoich podwładnych. Sukces lidera zależy od jego zdolności do gromadzenia i motywowania zespołów ludzkich, które potrafią samodzielnie wykonać zadania. Buduje to źródła przewagi konkurencyjnej: innowacyjność, elastyczność, szybkość. Podwładni Welcha musieli spełnić trzy kryteria: umysłu (inteligencji i przygotowania profesjonalnego), serca (empatii i umiejętności trzymania pod kontrolą własnego ego) oraz odwagi (pewności siebie) (Tichy i Sherman, 1994, s. 277–178). Swoje zadanie szef GE widział przede wszystkim w doborze, stałym coachingu i motywowaniu tej grupy kluczowych menedżerów. Temu służyły niekończące się spotkania, warsztaty, sesje szkoleniowe, w których sam uczestniczył. I to właśnie one pochłaniały gros jego czasu. Uważał, że „Przywódca jest swego rodzaju szefem orkiestry, dyrygentem, ale wszyscy muzycy w orkiestrze są najwyższej klasy. Ta praca nie jest trudna, ponieważ masz tak wielu znakomitych ludzi, którzy znają swoją pracę” (Murray, 2000). Jak zauważył jeszcze Max Weber, w procesie kształtowania przywódców „drugiego i trzeciego rzutu” przez lidera dokonuje się swego rodzaju „rutynizacja” i „systematyzacja” jego charyzmy (Hatch i Cunliffe, 2006, s. 312). Przywództwo staje się systemem obejmującym liczną zhierarchizowaną grupę. Chciałoby się więc mówić o swego rodzaju „przywództwie podporządkowanym”.

Oczywiście największą tajemnicą pozostaje motywacja ludzi, którzy podejmują się ról przywódczych. A kandydatów na wszystkich szczeblach nie brakuje, nie brakuje też przywódców nieudanych, toksycznych, szkodliwych. Wielu wiele przegrywa, a mimo to stale pojawiają się następni. Dlaczego? Adam Smith dawno temu napisał: „Pragnienie, by być wiarygodnym, pragnienie przekonywania, przewodzenia i kierowania innymi zdaje się jednym z najsilniejszych z wszystkich naszych naturalnych pragnień” (Smith, 1989, s. 25). Riviere w swoim wewnętrznym monologu tak oto uzasadniał narażanie pilotów na śmiertelne niebezpieczeństwa i wprowadzoną przez siebie bezlitosną dyscyplinę: „Ale nawet jeśli życie ludzkie jest bezcenne, postępujemy zawsze tak, jak gdyby istniało coś, co jest warte więcej niż życie ludzkie... Ale co?” (Saint Exupery, 1931, s. 130). Często pojawia się instynkt gry. MacCoby tak oto charakteryzuje przywódców – graczy: „Nowy typ menedżerów wiodących firm technologicznych to elastyczni, nie ideologiczni gracze. Konkurencyjni, ale nie destrukcyjni, skłonni są grać według reguł narzuconych przez społeczeństwo, tak długo, jak długo mają szansę wygranej” (MacCoby, 1978, s. 252–253). A sukces i wygrana mają słodki smak, podobnie jak gorzki smak ma klęska. Tak oto pisze o niej Saint Exupery w książce o przegranej wojnie 1940 r.: „Jutro też nic nie powiemy. Jutro dla świadków tych wydarzeń będziemy zwyciężonymi. Zwyciężeni powinni milczeć. Jak ziarna” (Saint Exupery, 1942, s. 248). Dlatego przywódcy „z krwi i kości” gotowi są wygrywać „za wszelką cenę”, podejmując wszelkie ryzyko, i „z Bogiem lub choćby mimo Boga”. Wiele lat wcześniej w *Nocnym locie* Saint Exupery próbował jeszcze relatywizować te pojęcia: „Zwycięstwo... klęska... te słowa nie mają sensu. Zwycięstwo może osłabić jeden naród, a klęska może przebudzić inny z uśpienia” (Saint Exupery, 1931, s. 187). Latem 1944 roku poległ jednak jako wojskowy pilot zwiadowca, właśnie w imię zwycięstwa „za wszelką cenę”, podejmując to ryzyko na własną prośbę wbrew woli zwierzchników, którzy brali pod uwagę jego wiek i niedowład ręki.

## | Tajemnica druga: przywództwo a zarządzanie

Jednym z ulubionych powiedzeń Welcha kierowanych do jego „gwardii pretoriańskiej” było wezwanie „Nie zarządzaj, bądź przywódcą”. Było to jednak typowe dla niego stwierdzenie – przesadne i nieco efekciarskie. Sam był bowiem typowym zarządzającym menedżerem, którego rolę tak oto zdefiniował w rozmowie z dziennikarzem „Wall Street Journal”: „Zadaniem CEO jest alokacja zasobów ludzkich i dolarów oraz rozpowszechnianie dobrych praktyk. Oto kluczowa kompetencja” (Murray, 2000). Podobną funkcję pełnił Riviere wśród papierów planowania lotów, przy telefonie i radiu, wymuszając bezwzględnie posłuszeństwo i ślepe przestrzeganie rygorystycznych przepisów. Gdzie tu miejsce na przywództwo? Gdzie tu miejsce na iskrę Bożą?

March i Simon (1993) wprowadzili niezwykle płodne rozróżnienie pomiędzy „mistrzami” i „rzemieślnikami” w zarządzaniu. Za cechę wyróżniającą „mistrzów” uznali zdolność do szybkiego podejmowania intuicyjnych decyzji bez szczegółowej analizy, którą posługują się „rzemieślnicy”, błyskawicznie „przywołując” elementy doświadczenia „zmagazynowane” w swojej pamięci. Co więcej, są to często całkowicie oryginalne, twórcze pomysły, które sprawiają, że „mistrzowskie zarządzanie” staje się zbliżone do twórczości artystycznej. „Doświadczenie menedżerów mistrzów poprowadzi ich do prawidłowych decyzji bez świadomej, szczegółowej kalkulacji. Inteligentni menedżerowie zarządzają nie tylko na podstawie samej analizy, ale analizy starannie splecionej z bogatą intuicją (zdolnościami rozpoznawania) i regułami działania nabytymi przez lata treningu i doświadczenia w dziedzinie zarządzania” (March, Simon, 1993, s. 309). Wiele wskazuje, że wybitni przywódcy są takimi właśnie mistrzami zarządzania. To na podstawie intuicji Riviere realizował z takim uporem pionierską ideę nocnych lotów: „Czuł swoją własną siłę, skoncentrowaną w nim jak ciężar: moje racje są ważne, zwyciężę. To doświadczenie podyktuje prawa – odpowiadał – znajomość praw nigdy nie wyprzedza doświadczenia” (Saint Exupery, 1931, s. 105–106). Psychologowie decyzji uważają, że procesy formowania opinii, zwłaszcza w warunkach ryzyka, są dwutorowe: lewa półkula mózgu odpowiada za racjonalne, wykalkulowane rozumowanie, prawa zaś za symbole, opowieści, emocje i intuicję (Gilovich i in., 2002, s. 204–205). Często formułowana jest opinia, że wybitni przywódcy mają obie półkule jednakowo wysoko rozwinięte i potrafią łączyć najwyższej klasy analitykę z rozwiniętą intuicją i znakomitym „nosem”. Konsultant, który pracował z Welchem, tak oto scharakteryzował jego styl podejmowania decyzji: „Ma niezwykłą zdolność analizowania, ale równocześnie polega na swoim wycuciu” (Tichy i Sherman, 1994, s. 97).

Zasadnicza różnica między przywództwem a zarządzaniem polega na bardzo szczególnej relacji między szefem a podwładnymi, między przywódcą a zwolennikami. Jest ona pełna ambiwalencji, daleka od lukrowanych obrazków. Cechą wspólną obu przywódców i, jak sądzę, wszystkich wybitnych przywódców, jest bezwzględny stosunek do ludzi, którzy mają realizować ich wizję. Riviere-Saint Exupery ujął to z lodowatą szczerością: „Zdarzeniami można kierować, kieruje się nimi i stają się posłuszne, tworzy się je. A ludzi, biednych ludzi też się tworzy. Albo się ich pozbywa, kiedy zło przez nich przechodzi” (Saint Exupery, 1931, s. 85). Jedną z najbardziej poruszających scen *Nocnego lotu* jest ta, w której Riviere bezlitośnie wyrzuca z pracy starego robotnika, weterana

lotnictwa, za nie w pełni zawinione drobne zaniedbanie. Dla przykładu, po to, by zmaksymalizować staranność przygotowania maszyny, od której zależy życie pilotów. Welch z pewnością zasłużył na przydomek „neutronowego Jacka” nadany mu przez „Newsweek” w 1982 roku. W okresie kilkunastu lat jego rządów z GE odeszło 300 000 pracowników (z czego prawie 200 000 w wyniku zwolnień). Historia biznesu nie zna podobnej masakry w skali jednej firmy. Welch otwarcie twierdził, że: „Firmy nie mogą dać gwarancji zatrudnienia, jedynie klienci mogą”, a zatem „Wygrywaj na rynku, albo stracisz pracę”. Z niesłychaną energią Jack zaatakował starą, biurokratyczną kulturę GE w myśl zasady „Zmieniaj się lub gin” (Tichy i Sherman, 1994, s. 8–9). Także w linii lotniczej Riviera chodziło przede wszystkim o kulturę organizacyjną, zapisaną w regulaminie o utartych sposobach jego stosowania. „Regulamin, myślał Riviere, przypomina rytuały jakiejś religii, które wydają się absurdalne, ale kształtują ludzi. Było mu obojętne, czy uchodził za sprawiedliwego, czy niesprawiedliwego... Jeżeli karał każde opóźnienie, popełniał akt niesprawiedliwości, ale od początku napinał wolę na każdym kolejnym etapie lotu. Tworzył tę wolę” (Saint Exupery, 1931, s. 47). To właśnie dzięki bezwzględności przywódcy są w stanie skutecznie kreować kulturę organizacyjną. To znacznie wykracza poza granice zarządzania, ale czy zawsze zawiera je w sobie? Wydaje się, że ktoś, kto nie zarządza, nie jest w stanie świadomie tworzyć wzorców kulturowych. W jakiej mierze przywództwo jest w stanie skompensować niedostatki zarządzania, a zarządzanie niedostatki przywództwa? Na tak ogólnie sformułowane pytania trudno jest znaleźć odpowiedzi, abstrahując od konkretnych przypadków. „Zarządzanie dotyczy spraw bieżących. Przywództwo jest drogą do zwycięstwa” (Tichy i Sherman, 1994). Przywództwo dotyczy celów przełomowych i wyjątkowo niesprzyjających warunków, stanów turbulencji. Wymaga więc bezwzględności.

Ale to nie tak, że oprócz bezwzględności przywództwa reszta jest już tylko hipokryzją. Bezwzględni przywódcy mogą zapewnić sobie bezwzględną lojalność i pełne zaangażowanie tylko jeżeli oferują swoim zwolennikom coś wyjątkowego. Co? Precyzyjnie określił to Saint Exupery: „Ci ludzie są szczęśliwi, ponieważ kochają to, co robią i kochają dlatego, że jestem twardy. To być może boli, ale równocześnie daje ludziom silne radości. Trzeba ich popychać ku ekscytującemu życiu, które pociąga za sobą cierpienia i radości. Ale jedynie takie życie się liczy” (Saint Exupery, 1931, s. 48). Na podobnej zasadzie Welch tworzył organizację opartą na wspólnocie wartości. „Stara organizacja oparta była na kontroli, ale świat się zmienił. Świat zmienia się w takim tempie, że kontrola staje się ograniczeniem. Spowalnia cię. Musisz znaleźć punkt równowagi pomiędzy wolnością a odrobiną kontroli, ale będziesz miał więcej swobody, niż kiedykolwiek mogłeś zamarzyć. Określając wartość, staramy się ocenić to, co wnosisz, a nie to, co kontrolujesz” (Tichy i Sherman, 1994, s. 278). Uwolnienie i rozwój ukrytych talentów było zasadniczym zadaniem, które Welch sobie postawił i które realizował z całą konsekwencją, pasją i bezwzględnością. Tak rozumiał stawianie czoła wyzwaniom rzeczywistości. Ci, którym dano szansę przetrwania w firmie, musieli wykazywać się kreatywnością i to miało im dać coś, co wykracza poza nagrody zwyczajowo związane z pracą w wielkiej korporacji: emocje gry i walki o coś, poczucie spełnienia i samorealizacji, albo autentyczną gorycz klęski, która może stać się zaczątkiem kolejnego etapu gry.

Rodzi się pytanie, w jakiej mierze to wszystko jest autentyczne, rzeczywiste, a w jakiej mierze jest swoistym „teatrem życia codziennego” (Goffman, 1981), „wielkim udawaniem” przed publicz-



nością złożoną z ważnych interesariuszy firmy: przedstawiciele rynków finansowych, nadzoru, regulatorów, klientów itp. itd. Takie „udawanie” może służyć stworzeniu wrażenia nowoczesności, dynamizmu, panowania nad zmiennością otoczenia, a ogólnie wysokiej jakości przywództwa i zarządzania. Autentyczność zaangażowania w sprawy firmy teoretycznie da się zmierzyć siłą ludzkich emocji, ale to praktycznie niemal niewykonalne. Pozostają więc „twarde miary”: wartość firmy, dynamika zysków i przychodów, wartość dodana na pracownika obserwowane w dłuższym okresie w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. W przypadku General Electric pod rządami Welcha wyniki były imponujące. Dość przypomnieć, że tylko w ostatnich pięciu latach tych rządów (1995–2000) giełdowa wartość firmy wzrosła o 565%, a wszystkie 12 strategicznych jednostek biznesu (jak np. silniki lotnicze, systemy transportowe, systemy medyczne czy produkcja i dystrybucja energii elektrycznej) plasowały się na pierwszym lub drugim miejscu na świecie pod względem wielkości i dynamiki przychodów (Murray, 2000). Trudno jest jednak w każdym przypadku zaręczyć, że mamy do czynienia z prostymi zależnościami przyczynowymi pomiędzy jakością przywództwa, zaangażowaniem pracowników a wynikami firmy.

Dobrze jest uświadomić sobie, że zarówno przywództwo, jak i zarządzanie organizacją to swego rodzaju spektakl odgrywany przed opinią publiczną, od której różnych segmentów wiele zależy. Dramatyzm przywództwa skierowany jest także do wewnątrz: ma na celu zakomunikowanie podwładnym wizji przywódcy, budowę maksymalnego napięcia emocjonalnego i maksymalną mobilizację. Dlatego metafora teatralna tak chętnie stosowana jest do analizy zjawisk przywództwa i zarządzania (Mangham i Overington, 1987; Hatch, Kostera i Koźmiński, 2010, s. 79–111). W starannie wyreżyserowanych spektaklach według szczegółowego scenariusza przywódcy występują w roli gwiazd (niekiedy globalnych megagwiazd jak Jobs, Gates czy Welch). Spektakl jest autentyczny i porywający, gdy sam przywódca jest nie tylko aktorem, ale także autorem scenariusza i reżyserem. Przywództwo jest w ogromnej mierze efektem autokreacji, która może być mniej lub bardziej udana. Zdarzają się spektakle przygotowywane „na zlecenie” przez różnego rodzaju doradców i ekspertów. Wówczas może się okazać, że „rola przerosła aktora” i spektakl nie budzi u nikogo autentycznych emocji: dominują podejrzenia o sztuczność, reżyserię, hipokryzję. Saint Exupery napisał: „opinia publiczna... rządzi się nią” (Saint Exupery, 1931, s. 105). To może być prawda, ale w pluralistycznym społeczeństwie informacyjnym nie zawsze się to udaje, nawet takiemu „czarodziejowi” jak Jobs, i nie każdy to potrafi. W swoich spektaklach i na swoich scenach przywódcy muszą sprawnie żonglować trzema maskami: menedżera, artysty i kapłana. Charakteryzuje się ich następująco (Hatch i in., 2010, s. 27):

- menedżer jest zdyscyplinowany, racjonalny kompetentny, jest idealnym decydemtem;
- artysta jest twórczy, prowokuje, inspiruje, kreuje, pobudza wyobraźnię, budzi emocje, jest innowatorem;
- kapłan jest empatyczny, etyczny, „bez skazy”, budzi wiarę, w sytuacjach trudności i napięć może uchodzić za „zbawcę”.

Przywódcy potrzebne są wszystkie trzy maski i muszą mu „pasować”, nie tylko sprawiając wrażenie autentyzmu, ale także stwarzając okazję do dostarczenia przekonujących twardych dowo-

dów bezbłędnego wywiązywania się ze wszystkich trzech ról. Nie ma tu miejsca na mierność. Zarówno Riviere, jak i Welch operowali sprawnie wszystkimi trzema maskami. Co kryje się pod maskami, to kolejna tajemnica przywództwa. I według Riviera powinna tajemnicą pozostać: „kochajcie tych którym przewodzicie, ale nie mówiąc im tego” (Saint Exupery, 1931, s. 64).

## Tajemnica trzecia: etyczny wymiar przywództwa

Efekty działania skutecznych przywódców często spotykają się z negatywnymi ocenami etycznymi ze względu na „ludzką” czy „społeczną” cenę sukcesu. Narażeni na duże ryzyko nocnych lotów piloci Riviera ginęli, a za najdrobniejsze wykroczenie pracownicy obsługi tracili pracę i źródło utrzymania, a także poczucie godności. Welch zwolnił z pracy niemal 200 000 ludzi, a wielu z tych, których pozostawił, zmusił do pracy w napięciu, często ponad siły. Obaj wymagali poświęcenia życia i szczęścia osobistego. Saint Exupery napisał: „Sprawa i osobiste szczęście nie dopuszczają kompromisu: pozostają w konflikcie” (Saint Exupery, 1931, s. 129). Życiorys Welcha i historia jego życia osobistego w pełni potwierdzają tę tezę. Można więc zrozumieć odrazę Oriany Fallaci do przywódców i przywództwa, tym bardziej, że politycy, którymi interesowała się przede wszystkim, mieli i nadal miewają na koncie nieporównanie poważniejsze grzechy, i na większą skalę. Działania liderów podlegają ocenom moralnym z zewnątrz i z wewnątrz organizacji, ponieważ dotyczą żywotnych interesów i przekonań ludzkich. Muszą być także przygotowani na oceny w kategoriach „wyższego” systemu wartości obowiązującego w danym społeczeństwie (Gasparski, 2007, s. 126–138). Totalitarni dyktatorzy próbowali podporządkować sobie wszystkie te trzy systemy ocen przy pomocy terroru fizycznego i propagandowego. I w krótkich okresach to działało.

Na płaszczyźnie moralnej ocena przywództwa sprowadza się do trzech pytań:

- Po co, w imię czego przywódca krzywdzi jednostki i grupy ludzkie?
- Jak wysoka jest cena, którą inni płacą za sukces przywódcy?
- Czy sukces wart jest tej ceny?

Oczywiście nie ma intersubiektywnej odpowiedzi na te pytania poza skrajnymi przypadkami przywódców – zbrodniarzy i być może przywódców – świętych. Sprawą otwartą, kolejną tajemnicą, pozostaje etyczna wrażliwość: zdolność samych przywódców do etycznej autorefleksji, do zadawania sobie samemu tych pytań. Postać literacka – Riviere posiadał taką zdolność i głęboko przeżywał dylematy etyczne. Wiedział, że tworzy nowy rozdział w historii lotnictwa cywilnego i że tworzy go nieodwracalnie: „raz wytyczonej drogi nie sposób nie kontynuować” (Saint Exupery, 1931, s. 181). Miał jednak świadomość ludzkiego kosztu wytyczania nowych szlaków. Do jednego z podległych mu inspektorów zwrócił się: „Prawie dysponujecie życiem ludzi, który warci są więcej od was. To wielki ciężar” (Saint Exupery, 1931, s. 63). Odczuwał silną więź ze swoimi podwładnymi. „Riviere odkrył w sobie wielką przyjaźń w stosunku do tego człowieka, który podobnie jak on niósł ciężar nocy. Towarzysz broni, myślał Riviere. Nigdy zapewne się nie dowie, jak bardzo łączy nas to nocne czuwanie” (Saint Exupery, 1931, s. 80). Welch widział



w samorealizacji i samoocenie nagrody, które oferował swoim podwładnym. Napisał na ten temat: „Ludzie, z którymi współpracowałem, pracowali ciężiej i odczuwali z tego powodu większą satysfakcję, chociaż nie zawsze od początku, i w końcu zyskiwali szacunek dla samych siebie, ponieważ osiągnęli więcej niż im się to przedtem wydawało możliwe” (Tichy i Sherman, 1994, s. 70). Nie wspominał jednak w ogóle o społecznych kosztach zewnętrznych powstających na zewnątrz organizacji. Wydaje się to typowe dla amerykańskiej filozofii przywództwa zarówno w biznesie, jak i w polityce. Już na początku zeszłego wieku zaniepokoiło to Maxa Webera: „W roku 1904 w czasie wizyty w Stanach Zjednoczonych Weber widział na własne oczy funkcjonowanie »boss systemu« i jego politycznej maszynerii, dochodząc do wniosku, że kapitalizm przeniknął w głąb sfery politycznej. Podobnie jak Tocqueville sto lat wcześniej, Weber ujrzał w Ameryce wizję przyszłości, niepokojące były dlań zwłaszcza pozbawione ideologii partie polityczne, biurokratycznie zorganizowane na zasadzie mecenatu. Polityka miała więcej wspólnego z walką o władzę, niż z akceptowaniem autorytetu, nie mówiąc już o obowiązku i odpowiedzialności” (Diggins, 2010, s. 52–53). Ktoś mógłby złośliwie zauważyć, że historia XX wieku pokazała, że Ameryka wyszła na swoim pragmatyzmie znacznie lepiej niż Europa na swoich ideologiach.

Etyczna wrażliwość i etyczna autorefleksja przywódców jest i pozostanie tajemnicą. Aktorzy, zwłaszcza dobrzy aktorzy, rzadko i niepełnie wyrażają siebie swoją grą. Sami przywódcy chętnie eksponują szlachetne pobudki swoich działań i własną wrażliwość. Sukces umacnia takie wrażenia, klęska sprzyja „demaskacji” niecznych pobudek. Przykładów dostarczają komentarze wokół takich afer jak afera Enronu czy Lehman Brothers. Oto typowy komentarz dotyczący tej ostatniej sprawy: „O czym myślę, kiedy wracam pamięcią do czasu, w którym rozmawiałem z wszystkimi bankierami Lehmana z lat 80.? Prawdę mówiąc czuję ulgę, że nigdy więcej nie będę musiał oglądać wielu z nich. To była, z pewnymi wyjątkami, chciwa, samolubna i nieprzyzwoita banda” (Ward, 2011, s. 21). No tak... ale te słowa czołowy komentator i biograf amerykańskiego biznesu Ken Auletta napisał w 2009 roku, wiele miesięcy po katastrofie Lehman Brothers, kiedy było to nie tylko całkowicie bezpieczne, ale także „trendy”.

W literaturze z dziedziny etyki biznesu pojawia się ostatnio postulat „etycznego przywództwa”. Zgodnie z tym postulatem liderzy powinni dostarczać swoim podwładnym i zwolennikom swego rodzaju ukierunkowania etycznego. Thompson (2011, s. 202) ujmuje to w następujących trzech punktach:

1. „Moralność jest konstrukcją kulturowo uwarunkowaną.
2. Rolą lidera jest moralne ukierunkowanie.
3. Współcześni liderzy muszą sprostać oczekiwaniom moralnym nowych nieznanymi wyzwani, co wyklucza oparcie się na jednej tylko tradycji w poszukiwaniu moralnego ukierunkowania”.

Pojawia się postulat swego rodzaju „moralnego kompasu”, który przywódcy mieliby tworzyć w procesie stałego konfrontowania ze sobą interesów i oczekiwań różnych grup interesariuszy. W sytuacji, gdy nie ma możliwości zaspokojenia wszystkich oczekiwań, chodziłoby więc o swego rodzaju kompromis i równowagę pomiędzy sprzecznymi oczekiwaniami, dostosowanie

zasad do sytuacji (Thompson, 2011, s. 2015). Rodzi się oczywiście pytanie o granice takiego kompromisu i możliwości jego wyegzekwowania. Brak tu jakichkolwiek ogólnych reguł. To kolejna tajemnica przywództwa: kwestię granic moralnego kompromisu każdy lider rozstrzyga we własnym sumieniu, w samotności...

#### B i b l i o g r a f i a

- Acheson, D. (1987). *Present At The Creation: My Years At The State Department*. New York, London: W.W. Norton and Co.
- Czarniawska-Joerges, B. i Guillet de Monthoux, P. (red.). (1994). *Good Novels, Better Management. Reading Organizational Realities*. Chur, Switzerland: Harwood Academic Publishers.
- Diggins, J.P. (2010). *Iluzje pragmatyzmu. Modernizm oraz kryzys poznania i autorytetu*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Łośgraf.
- Fallaci, O. (2012). *Wywiad z historią*. Warszawa: Sfery.
- Galbraith, J.K. (2010). *The Affluent Society and Other Writings 1952–1967*. New York: The Library of America.
- Gasparski, W. (2007). *Wykłady z etyki biznesu*. Warszawa: Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego.
- Gilovich, T., Griffin, D.W. i Kahneman, D. (2002). *Heuristics and Biases. The Psychology Of Intuitive Judgment*. Cambridge, New York: Cambridge University Press.
- Goffman, E. (1981). *Człowiek w teatrze życia codziennego*. Warszawa: Państwowy Instytut Wydawniczy.
- Hatch, M.J., Cunliffe, A.L. (2006). *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hatch, M.J., Kostera, M. i Koźmiński, A.K. (2010). *Trzy oblicza przywództwa: menedżer, artysta, kapłan*. Warszawa: Wydawnictwo Akademickie i Profesjonalne.
- Heller, F. (1996) Leadership. W: *International Encyclopedia of Business and Management*, (t. 3). London, New York: Routledge.
- MacCoby, M. (1978). *The Gamesman*. New York: Simon and Schuster Inc.
- Mangham, I.L., Overington M.A. (1987). *Organizations As Theater: Social Psychology of Dramatic Performance*. Chichester: Wiley.
- March, J., Simon, H. (1993). Organizations revisited. *Industrial and Corporate Change*, 2(3), 299–316. DOI:10.1093/icc/2.1.299.
- Murray, M. (2000). Last conglomerate. *Wall Street Journal*, April 13.
- Saint Exupery, A. (1942). *Pilote de guerre*. Paris: Gallimard.
- Saint Exupery, A. (1931). *Vol de nuit*. Paris: Gallimard.
- Slater, R. (2003). *Strategie prezesa i dyrektora naczelnego GE. Kto przewodzi nie musi zarządzać*. Warszawa: Studio Emka.
- Smith, A. (1989). *Teoria uczuć moralnych*. Warszawa: PWN.
- Sun Tzu (1994). *Sztuka wojny*. Warszawa: Wydawnictwo Przedświt.
- Sztompka, P. (2002). *Socjologia*. Kraków: Znak.
- Thompson, L.J. (2011). Moral compass for the global leadership labyrinth. W: C. Milar i E. Pool (red.), *Ethical Leadership: Global Challenges and Perspectives*. London: Palgrave Macmillan.
- Tichy, N.M. i S. Sherman (1994). *Control Your Destiny or Someone Else Will*. New York: Harper Business.
- Waldo, D. (1968). *The Novelist On Organization and Administration*. Berkley: Institute of Government Studies.
- Ward, V. (2011). *Gracje*. Warszawa: Kurhaus Publishing.