

Ograniczone przywództwo, czyli między racjonalnością a oczarowaniem – recenzja książki *Ograniczone przywództwo* Andrzeja K. Koźmińskiego

Witold Morawski¹

Co to znaczy „ograniczone przywództwo”?

Odpowiedź: Przyjęta epistemologia ma podwójny rodowód

Argumentacja Autora, która znalazła odzwierciedlenie w tytule książki, ma podwójny rodowód. Zacznijmy od pojęcia „ograniczone”. Jego geneza sięga czasów narodzin pierwszych teorii organizacji i zarządzania, opisywanych jako klasyczne ujęcia racjonalistyczne, w których zapewniano, że niezawodne narzędzia z zakresu organizacji i zarządzania zwiększą wydajność pracy na stanowisku roboczym, zapewnią wysoki poziom konsumpcji zwykłych ludzi, doprowadzą do zaniku konfliktu interesów itd. Od początku towarzyszyła im także tonacja uniwersalistyczna, co jest tym ciekawsze, że koncepcje te były budowane w miejscach całkowicie odmiennych i przez ludzi, zdawałoby się, od siebie różnych. Z jednej strony – inżynier praktyk Frederic W. Taylor, zatrudniony m.in. w stalowniach, oferuje koncepcję naukowego zarządzania w USA, a z drugiej – wyrafinowany intelektualista Max Weber tworzy teorię biurokracji w Europie. Propagując technokratyczną wizję organizacji-maszyny, przemawiano w imieniu nowych warstw pośrednich, jakie wyłaniały się między prywatnymi właścicielami kapitałów a masami pracowniczymi (robotniczymi). Racjonalni kierownicy mieli być solą ziemi, jako że ich decyzje miały być lepsze od decyzji właścicieli (systemu własności nie kwestionowali!). Jakżeby mogło być inaczej, skoro decyzje miały być podejmowane z naukową nieomyślnością, profesjonalną precyzją, w duchu nowoczesności.

W 50 lat później poziom tego optymizmu zostaje obniżony, ale w żadnym razie nie znika. Herbert A. Simon dowodzi, że nie jest możliwe podejmowanie decyzji na poziomie optymalnym, a jedynie na poziomie zadowalającym (ze względu na braki informacyjne czy poziom motywacji). Znajduje to wyraz w pojęciu „ograniczonej racjonalności”, do której to myśli Autor książki wprost nawiązuje. Nie ogranicza się do tej konstatacji, ale szuka empirycznie przejawów i przyczyn owego „ograniczenia”. Jeszcze więcej ma powodów niż Simon, by tę myśl drążyć. Chodzi o doświadczenia kolejnych 50 lat, które upłynęły od czasu pojawienia się teorii Simona. Okazuje się bowiem, że ten racjonalny niby świat, jak wiadomo, zarządzany przez najlepszych specjalistów, których intelektualnym baldachimem są „teorie równowagi” i „racjonalnych oczekiwań”, cały czas żyje w stanie niepewności, a nadto co jakiś czas doświadcza spektakularnych

¹ Akademia Leona Koźmińskiego

Adres do korespondencji: Akademia Leona Koźmińskiego, ul. Jagiellońska 59, 03–301 Warszawa, e-mail: w.morawski45@upcpoczta.pl.

kryzysów. Stale, cyklicznie, zmiennie. Wbrew oczekiwaniu, że „historia się skończyła”, czyli że nasz świat zamieszkiwać będą tylko „białe łabędzie”, pojawiają się też „czarne łabędzie”.

Jednak w sumie dominuje przekonanie o możliwości sukcesu, zwłaszcza w indywidualistycznej i konkurencyjnej kulturze amerykańskiej. W niej żadne przeciwności losu zdają się nie imać bohaterów, którzy funkcjonują jakby w świecie Harry Pottera, jakby był on ich bratem rodzonym. Autor książki wyczuwa tę atmosferę doskonale. Tu wkraczamy w drugi rodowód tytułu książki. Autor wyznaje na samym jej początku o swoich niby to ryzykownych skojarzeniach. Nie są one wcale ryzykowne, ale najpierw je przytoczę: „mgła tajemnicy, jaką owiany jest temat przywództwa”, „mroczny przedmiot pożądanego” itd. I dalej tego tropu nie porzuca, ale rozwija go pod powściągliwymi twierdzeniami o „przywództwie”, czy jego „deficycie”. Przesuwa się tym samym od bieguna, w którym dominują tezy o racjonalności, jak można byłoby dodać – biurokratyzacji, intelektualizacji, sekularyzacji, unowocześnienia, uprzemysłowienia itd. – w kierunku bieguna, w którym przywództwo przynależy do całkowicie odmiennego zbioru pojęć, który tenże sam Weber charakteryzował za pomocą pojęć „charyzma” i „oczarowanie”. Wiadomo, że Weber i wielu mu podobnych, fascynowało się procesami transformacji od świata „zaczarowania” do świata „odczarowania” (niemieckie *Entzauberung*, angielskie *disenchantment*). Ów świat zaczarowania miały eliminować procesy racjonalizacji, a ściślej – technokratycznej racjonalizacji. Miał to być dalszy ciąg myślenia, jakie zapoczątkowało Oświecenie.

W omawianej książce nie pojawiają się wprost ani samo pojęcie „odczarowania”, ani teoretyczne problemy z nimi związane. Są natomiast wszechobecnym tłem prezentowanych opisów i analiz. W efekcie tematyka przywództwa w omawianej książce ma sfinksową naturę. Z jednej strony, jest jednym ze sposobów, w jaki Autor dystansuje się od często niepoprawnych optymistów, co do szans na pełną racjonalność, a z drugiej funkcjonalnym uzupełnieniem niepełnej racjonalności, a mówiąc mocniej – ratunkiem dla niej. Niezależnie od tego, jak Czytelnik odbierze misję książki, Autor z pewnością obdarza problematykę przywództwa ciepłymi uczuciami. Właściwie zachowuje się podobnie jak Weber, który przeciwstawił „oczarowanie” jako zjawisko charakterystyczne dla społeczeństw tradycyjnych (pisał o „ogrodzie oczarowania”) zjawisku „odczarowania” dla społeczeństw nowoczesnych, ale był zarazem pełen nostalgii za tym, co znika. Żałował, że znika świat czarów i religii, proroków, świętych, wodzów itd. Liczył na rosnącą racjonalność świata, ale był raczej pesymistą. A przynajmniej było w jego postawie wiele ambiwalencji. Obawiał się, że „racjonalna” biurokracja zamknie nas w „żelaznej klatce”. Nowoczesnych ludzi określał jako „fachowców bez ducha”. Widział, jak umiera idea zawodu jako „powołania”, powiązanego z wysokimi etycznymi wymaganiami. Owa ambiwalencja przejawiała się też w tym, że nie kreślił praw rozwoju ludzkości czy dziejowego postępu, jak Marks, dla którego miał bardzo wiele admiracji, ale swoje podejście budował często w opozycji do niego. Znalazło to rozwinięcie w jego metodologii; zalecał bowiem budowę tzw. teorii średniego zasięgu, czyli jedynie dostarczania modeli przybliżających wejrzenie w życie społeczne.

Przywództwo przynależy do nadzwyczajnej władzy, którą Weber nazywał charyzmatyczną. Różni się jakościowo od władzy biurokratycznej i od władzy tradycyjnej. Pojęcie charyzmy

odnosił do „pewnych jakości osobowości jednostki, z racji których jest ona uważana i traktowana jak wyposażona w cnoty i władze ponadnaturalne, ponadludzkie, lub co najmniej specyficznie nadzwyczajne władze lub jakości” (Weber za: Hansen, 2001, s. 102). Odnosiło się to do cech osobowości i związanych z nimi ich władz nadzwyczajnych. Weberowi chodziło głównie o „czystą charyzmę”, czyli boskie i święte wymiary badanego świata (np. dawał przykład św. Franciszka). Uważał, że „dominacja charyzmatyczna w sposób rewolucyjny i suwerenny transformuje wszystkie tradycyjne i racjonalne wartości i normy” (Weber za: Hansen, 2001, s. 103). Chodziło mu o to, że w charyzmie, czyli przywództwie, można było znaleźć potencjał transformacyjny, oparty na cechach osobowości. I o to samo chodzi Autorowi recenzowanej książki. Świadczy też o tym uwaga Autora rzucona na marginesie, że olbrzymia literatura na temat przywództwa jest traktowana „zbyt instrumentalnie”, bo „odbiera przywództwu element metafizyczny” (s. 16).

Podobne intencje odkrywamy w socjologii i innych naukach społecznych, kiedy podejmowany jest temat przywództwa. Oczywiście w grę wchodzi wtedy mniej restrykcyjne definiowanie charyzmy – takiej, jaką spotykamy w świecie świeckich bohaterów, dobrych, jak Ghandi i Mandela, ale też złych, jak Hitler i Stalin. Dylematy Webera są naszymi dylematami, jeśli uwzględnić, że „przemysł kulturowy” (określenie Adorno i szkoły frankfurckiej) posługuje się często magią na użytek korporacji na rynku kapitalistycznym. Oczywiście Harry Potter ze swoją magią nie jest tak „groźny” jak bohaterowie „czystej charyzmy”. Prorocy potrafili świat zmieniać realnie. Wystarczy przypomnieć postaci Mojżesza czy Mahometa. Magia jest więc obecnie osławiana. Jeśli wprowadzam te wątki, to dlatego, że za twórców nowoczesnego świata uważają się często szefowie korporacji, którzy kierując się chęcią pomnożenia zysków, chcą pozyskiwać odbiorców–klientów za pomocą świata magii. A drugiej strony, jeśli założymy, że w społeczeństwie rodzi się coraz częściej gotowość do aktywnego uczestnictwa (m.in. w kulturze), to należałoby przyjąć, że korporacja jest jedynie akuszerką pomagającą wciągać ludzi – bezpośrednio – w produkcję nowych magii. A wtedy przeciwstawienie zysku (komercjalizm) i uciechy staje się zamazane.

Teraz dygresja o przywództwie jako sztuce. Można przyjąć, że stare teorie zbyt ostro przeciwstawiały sobie świat społeczny i świat kulturowy. U Webera ład kulturowy określał ramy dla społecznego, a u Marksa było odwrotnie – to ład społeczny określał świat kultury. Te dwubiegowe teorie (nazwane teoriami odzwierciedlenia) trzeba charakteryzować w dzisiejszym świecie jako romb, bo oprócz owych biegunów na scenie działają, z jednej strony, np. korporacja jako twórca światów napędzanych chęcią pomnażania zysków, a z drugiej – pojawia się odbiorca społeczny z rosnącymi ambicjami uczestnictwa (Griswold, 2013). W takim świecie przywódca musi mieć ciężiej, by użyć prostego słowa. Czy może liczyć, jak zakładał Arystoteles, że poczucie obywatelskie wśród ogółu będzie tak rozpowszechnione, że będzie mu sprzyjało jako przywódcy? Czy inaczej: zakładać, że ludzie włączając się będą w negocjacje w pluralistycznym świecie demokracji rynkowej, bo to bliskie ich interesom? Oczywiście, gubiąc myśl o wyższym wartościach (wspólnocie)? Tej pewności mieć nie możemy, a skoro trudno liczyć na obywatela

i nawet na interesownego konsumenta, to być może nadzieję kierować można na samego przywódcę (lidera)? Pod warunkiem, że będzie etyczny i będzie wiedział, jak skutecznie działać. Wtedy przywódca jawi się jako ostatnia reduta, która umie jeszcze te oczekiwania połączyć i zrealizować! Jeśli to potrafi, jak nazwać to, co robi? Może „sztuką”, jak myślał Bismarck o polityce i polityku? Wynikałoby z tego, że uprawiać potrafi ją niewielu, tylko ci, co potrafią „czarować”. Czy też, jak chce Autor książki, potrafiący i czarować, i mieć inne walory?

| Kto jest przywódcą?

Odpowiedź zawiera się w analizie 29 rozmów z wybitnymi przywódcami polskimi

W jednej z wcześniejszych książek Autor, wspólnie z dwójką współautorów, poprzestał na konstatacji, że przywództwo ma trzy oblicza: menedżera, artysty i kapłana (Hatch, Kostera i Koźmiński, 2004). Tym razem, już sam, daje wiele empirycznych odpowiedzi na temat tego, jakich przywódców mamy w Polsce. Przeprowadził 29 rozmów z ludźmi, którzy osiągnęli „znaczące sukcesy”, powiedziałbym, że w olbrzymiej większości przypadków – wielkie sukcesy. Wystarczy zapoznać się z nazwiskami rozmówców, by nie mieć w tym względzie wątpliwości. Rozmówców dobierał sam. To jedna z wielu arbitralnych decyzji, jakich Autor podejmował wiele. Nie odwoływał się do żadnego jury, żadnej grupy sędziów, żadnego sondażu opinii dotyczącego tego, kto na takie miano zasługuje. Każda rozmowa trwała 45–60 minut. Na podstawie pieczołowicie opisywanych i zanalizowanych rozmów formułował wnioski o profilach przywództwa, jego dynamice, etycznym wymiarze, wreszcie pułapkach, w jakie wpaść może przywódca. W końcu przedstawił swoją teorię ograniczonego przywództwa.

Co sądzić o zamyśle? No cóż, samo uzyskanie zgody na rozmowę z tak wieloma znakomitościami może, jak przypuszczam, budzić zazdrość niejednego badacza. Ale muszę zwrócić uwagę nie tylko na korzyści, jakie można wynieść z takiego badania, ale także na kłopoty, jakie ono przysparza. To, że jest świadom korzyści, świadczy już drugie zdanie książki, w którym pisze, iż jest ona „zbiorowym dziełem, dokumentem wspólnej mądrości, które kształtowały i kształtują oblicze naszego kraju w najważniejszych obszarach naszego życia” (s. 9). Tak, to prawda, ale dlatego spodziewać się było można, że Autor pokusi się o zbiorowy obraz polskiego przywództwa. Tego jednak nie czyni, choć rozmawia z ludźmi nie tylko w biznesie, których od lat doskonale zna sam, ale też z ludźmi ze świata polityki, nauki, kultury, samorządu, kościoła, nawet sportu, których zna, jak się zdaje, słabiej. Kogóż nie ma wśród rozmówców? Nie znam równie prestiżowej listy rozmówców, jaką w polskich naukach społecznych zdołał ktokolwiek umieścić jako badanych osobiście. Jest na niej m.in. dwóch premierów, dwóch prezydentów, kardynał, prezesi banków, dyrygent, profesorowie. Czyli mamy obraz przywództwa, ale dołączenie przymiotnika, że „polskiego przywództwa”, byłoby chyba nadużyciem? Oczywiście, na podstawie książki wiele da się powiedzieć o polskim przywództwie, ale Autor nie umieszcza przymiotnika „polscy” w tytule żadnego z 12 rozdziałów. Słusznie, byłoby to przedwczesne.

Autor pyta rozmówców najpierw o sprawy przywództwa ogólnie, bo chce ustalić ogólne reguły, jakich starają się trzymać przywódcy, a następnie zadaje pytania o sprawy partykularne, osobliwe, obowiązujące w ramach tego czy innego sektora, w którym funkcjonuje rozmówca. Uzyskane odpowiedzi konfrontuje cały czas zarówno ze swoją wiedzą profesjonalną, jak i ze swoimi intuicjami. Kłopot sprawia anonimowość wypowiedzi, a zatem częściowo również wyników badania. Patrzmy na superciekawą tabelę na stronie 234, gdzie owe 29 osób jest konkretnie rozlokowanych na mapie siły przywództwa. Nie sądzę, aby Czytelnik, czy nawet sami rozmówcy, mogli się dowiedzieć, gdzie się oni sami na tej mapie znajdują. To tajemnica spowiedzi, tym razem u uczonego. Autor nie miał chyba innego wyjścia? I my czytelnicy, musimy się zgodzić na taką zasłonę. Coś za coś. Ale sam Autor różne tajemnice zdobył jednak. Czas pokaże, jak je wykorzysta.

| Dlaczego przywództwo jest niezbędne?

Odpowiedź: Przywódcy najbardziej sprzyjają zmianie: eksperymentowi, innowacjom, przedsiębiorczości

Konstrukcja książki może wprowadzać w błąd. Najpierw na wielu dziesiątkach stron zapoznajemy się z kuchnią badania empirycznego – prezentacją rozmówców, definiowaniem wyjściowych pojęć, typologiami, które są poprzedzane lub uzupełniane wypowiedziami rozmówców. Na koniec otrzymujemy teorię „ograniczonego przywództwa”, która jest zwieńczeniem tych indukcyjnych wywodów. Wygląda to tak, jakby Autor odkrywał świat, nieznanymi wcześniej ani sobie, ani nam. W rzeczywistości jest zupełnie inaczej.

Autor bowiem od samego początku ma dobrze uporządkowaną wiedzę o świecie, w jakim świecie żyjemy, szuka jedynie sposobów usuwania z niego permanentnych nierównowag, które wszystkim przeszkadzają. U nas ich główną przyczyną przez ostatnie 25 lat był tzw. transformacja postsojalistyczna. Lista owych nierównowag była/jest długa, a jak się słucha głosów opozycji rządowej w 2014 roku, to w Polsce nie ma jakiegokolwiek równowagi! Dziwić się można, że jeszcze w ogóle żyjemy. Autor myśli inaczej: też nie wierzy, że owe nierównowagi dadzą się łatwo usunąć, ale szuka ludzi, którzy mogą pomóc w tym zbożnym dziele. Zdaniem Autora są nimi liderzy, którzy dysponują ponadprzeciętnymi zasobami inwencji osobistej, siły charakteru i nagromadzonego doświadczenia. Jak sami raportują, udaje się im usuwać wiele napotykanym ograniczeń. Tymi ograniczeniami są często negatywne konsekwencje (ukryte) działań systemu lub innych ludzi, a nawet ich własnych działań. Słowem – nie wierzy, by równowaga mogła przywrócić się sama, a gdyby to było nawet możliwe – tak się często dzieje – to uznaje czekanie za zbyt kosztowne. Postępuje tak, jak zaleca Karl Popper, który buduje tzw. teorię popytową, to jest takie hipotezy badawcze, jakie nasuwają aktualnie wyłaniające się problemy. A jeśli działanie nie rozwiązuje napotkanego problemu, to hipoteza (teoria) jest falsyfikowana i formułuje się następną teorię (odwrotnością jest teoria podażowa, czyli nauka normalna według Tomasza Kuhna (zob. Rainko, 2011).

Inaczej mówiąc, Autor zakłada, że zebrane w przeszłości doświadczenia, choć często sprawdzone, nie wystarczają. Nieustannie trzeba eksperymentować, czynić kolejne próby, choć trzeba było błędzić po drodze. Dlaczego? Dlatego, że zewnętrzny świat szybko się zmienia a my razem z nim. Nie ma więc alternatywy dla zmian. Żyjemy w świecie wszechobecnego wyścigu. Wyjściem z tej sytuacji może być m.in. budowanie przywództwa. Zajmując się tym samym, inni badacze propagują problematykę przedsiębiorczości czy innowacji. Autor wybiera tematykę przywództwa, aby chwycić problemy podmiotowo: osobowo, aktorsko, agencyjnie. Być może kryje się za tym myśl, że dbałość o innowacje czy przedsiębiorczość obrosła w tyle instytucji, że często staje się zbyt zrutynizowana. Nic w tym złego, tak być musi, ale dobrze byłoby skrócić ten proces. Dlatego Autor szuka *spiritus movens*, czyli „ducha poruszającego” – przywódcy!

Ten typ myślenia bywa różnie określany. Chciałbym też jakoś go nazwać. Poza sugestiami, które zdążyłem poczynić, nasuwa mi się skojarzenie m.in. z koncepcjami epistemicznymi czy nawet z „konstruktywistycznym empiryzmem”, który w wykonaniu Hayeka pewien autor przedstawia (za Basem van Frassenem) następująco: „Podstawą procesu naukowego wyjaśniania świata nie jest wiedza obiektywna, pozwalająca na odróżnienie procesów przyczynowych od pseudoprocessów, ale raczej ludzkie zainteresowanie, które sprawia, że owe przyczynowe procesy stają się użytecznym pojęciem, ale tylko pojęciem, a nie rzeczywistym oddziaływaniem, do którego mielibyśmy rzeczywisty dostęp” (Gorazda, 2013). Ważne jest w tym wszystkim doświadczenie praktyczne, a testem teorii staje moc predykcyjna teorii, jak u Karla Poppera.

| Jak działają przywódcy?

Odpowiedź: zapewniają kompetencję i mają zdolności przewyższania ograniczeń

Siłę przywództwa ocenia Autor za pomocą szacunku kompetencji przywódczych w następujących zakresach: antycypacji, tworzenia wizji, rodzaju wartości, do jakich się odwołują, zdolności do mobilizacji, do autorefleksji. Kompetencje te są odmiennie definiowane w zależności od środowisk, w jakich są wykorzystywane – inne potrzebne są w przypadku polityka, inne, kiedy się jest duchownym, a jeszcze inne w gospodarce. Autor precyzyjnie je określa, co ma ten walor, że pozwolić może na ich wykorzystanie w badaniach na większych próbach.

Najwyżej oceniane są kompetencje wartościotwórcze i mobilizacyjne, najniżej autorefleksyjne i antycypacyjne. Autor podaje, ile osób ma jakie kompetencje, które są oceniane w skali od 5 (bardzo wysokie) do 1 (bardzo słabe). Wynik, jaki otrzymuje, nie zaskakuje, jeżeli uwzględni się skład rozmówców. Co prawda, szacuje, że 6 osobom brakuje zdolności do autorefleksji, a 4 zdolności wizjonerskich, to tylko dwóm osobom w zakresie kompetencji antycypacyjnych i dwóm w zakresie wizjonerskich. W kategorii „kompetencje mobilizacyjne” wszystkie badane osoby posiadają je na poziomie co najmniej wystarczającym (10 na poziomie bardzo wysokim).

Jeśli chodzi o badanie zdolności do przewyższania ograniczeń, to najważniejsza jest sama typologia ograniczeń. Na liście znalazły się następujące ograniczenia: polityczne, etyczne, kulturowe, emocjonalne, motywacyjne, kompetencyjne, poznawcze. Jak je definiować? Weźmy na przykład charakterystykę ograniczeń politycznych. Oddam głos Autorowi: „ograniczenia polityczne należy rozumieć szeroko; nie chodzi tylko o mechanizmy ściśle polityczne, ale także walkę o władzę i inne zasoby (np. informacje lub środki materialne), w którą zaangażowani są niemal wszyscy przywódcy. Tak rozumiane „układy” zewnętrzne i wewnętrzne ograniczają swobodę działania przywódców” (s. 212). Podobnie szerokie są definicje innych ograniczeń. Autor przytacza wypowiedzi, co prawda, które dookreślają wszystkie siedem typów ograniczeń, ale wedle mojego gustu, nie ma w tych rozważaniach wyraźnych wskazówek co do tego, jak je kwalifikować ilościowo. Uważam mimo to, że te opisy dobrze wprowadzają nas w klimaty decyzyjne, w jakich przywódcy zmuszeni są podejmować decyzje. Skłonny jest więc uważać, że odpowiedzi, jakie uzyskano, pozwalają na ogólne wskazanie typu ograniczeń i na ogólne jedynie oszacowanie zdolności danego przywódcy do ich przewyższania. Autor jest ostrożny, bo sam wprowadza zastrzeżenie, kiedy przechodzi do podsumowań wyników: „trudno jest ocenić, jaki powinien być optymalny poziom autonomii, bo z pewnością nie »totalny«. Z wywiadów wynika, że bolączką jest raczej niski poziom autonomii” (s. 229). Jednak wynik szacunków ograniczeń, np. w zakresie ograniczeń politycznych, chyba zaprzecza tej konkluzji? Jest następujący: zdolność do przewyższania politycznych ograniczeń przywództwa mają na znikomym poziomie tylko 4 osoby! Pozostałe ocenia, że na wysokim – 11, bardzo wysokim – 4, przeciętnym – 7, wystarczającym – 3.

Przedstawiając sumy punktów za siłę przywództwa i za stopień przewyższania ograniczeń, lekko sugerowałem, że autor z jakichś względów pomniejsza rozrzut ocen, ale okazuje się, że moje wrażenie było mylne. Ten rozrzut jest całkiem duży, normalny. Autor zapewnia nas o statystycznych tego potwierdzeniach. Konkluzja badania brzmi: „Siłę przywództwa najlepiej wyjaśnia przewyższenie ograniczeń (...) przywództwo to „rozpychanie” ograniczeń: walka, gra o autonomię” (s. 234). Dalej zaleca jednak ostrożność w interpretacji takiej konkluzji. Czy ze względu na nieliczną grupę badanych, czy dlatego, że ma na to wpływ subiektywny charakter ocen, jakie sam wprowadzał? Muszę więc oddalić oba te względy, bo Autor przekonująco uzasadnił rozumowanie rezultatem badawczym.

Ale wynik umieścić trzeba w czasie i przestrzeni. Jest to badanie przywódców, którzy ewidentnie zdali egzamin w transformacji systemowej. W jej końcówce znajdują się na szczytowych pozycjach powodzenia w swoich dziedzinach. Pamiętajmy jednak, że są to często inni ludzie – przywódcy niż ci, co przewodzili „Solidarności” w latach 1980–1981, także inni niż ci, co zaczęli transformację w 1989 roku (przywódcy „transakcyjni”, których wyłoniły decyzje Okrągłego Stołu). Za 10–20 lat zastąpią ich jeszcze inni. Sugerowałbym, aby w dalszych badaniach kierować uwagę także na wymiary historyczne i na przyszłe wyzwania, zwłaszcza na zdolności reagowania i wyprzedzania zewnętrznych wyzwań. Polska wygra bitwę o przyszłość, jeśli potrafi być aktywnym elementem w coraz bardziej powiązanym świecie. Świat potrzebuje

pragmatycznych ludzi, którzy potrafią dobrze nawigować, a to oznacza nie tyle i nie tylko, że umieją korzystać z tego, co wiedzą, ale też eksperymentować, być innowacyjni.

| Czy przywódcy są etyczni?

Odpowiedź: choć przyznają się często do bezwzględności, to mają poczucie społecznej odpowiedzialności

Taki jest właśnie tenor olbrzymiej większości wypowiedzi przywódców. Nie może chyba być inny, choć Autor książki jakby się zalił, że „jedynie jasne odpowiedzi na to pytanie wydają się zakorzenione w religii”, a chodzi o to, czy „ofiar (...) nie można brać pod uwagę”, gdyż to „byłoby odejściem od własnych zasad, że to już nie byłbym ja” (s. 177). Nasuwają się cztery uwagi.

Pierwsza: zarówno w gospodarce, jak polityce, a także w innych systemach, jakie funkcjonują w liberalnej demokracji i w rynkowym kapitalizmie zachodnim, mamy do czynienia z autonomią systemów, to jest, rządzeniem się przez wszystkie systemy swoimi własnymi logikami. Zrezygnować z nich nie mogą. Na przykład, kapitalistyczna gospodarka rynkowa nie zrezygnuje nigdy z zasady dbałości o powiększanie zysku czy o zapewnienie wolnej konkurencji, która umożliwia podmiotom zyskiwanie na rynku przewagi nad innymi.

Druga: zachowanie autonomii nie musi wcale oznaczać pełnego rozdzielania, gdyż może oznaczać oddziaływanie na siebie. Systemy zachowują autonomię, ale jedynie względną. Pozostając przy przykładzie kapitalistycznej gospodarki rynkowej, wskazać możemy na jej współistnienie z instytucjami przeciwnymi (*countervailing* – określenie Johna K. Galbraitha), ale nie przeciwstawnymi, czyli na przykład, ze związkami zawodowymi, które podważają warunki zatrudnienia i płacy (w ramach negocjacji o umowy zbiorowe), ale nie podważają własności prywatnej (tak funkcjonowały kiedyś te związki zawodowe, które były powiązane z partią komunistyczną we Francji czy Włoszech). Kapitalizm prywatno-rynkowy potrafi uszanować, tj. pogodzić ze swoją logiką, nierynkowe instytucje, takie jak stowarzyszenia profesjonalne, które narzucają mu swoje zasady, spółdzielczość, rodzinne przedsiębiorstwo itd., i traktować je jako komplementarne. Dlatego w swojej historii kapitalizm miał niewielu szczerych przeciwników. Wymieńmy z lewej strony – Marksa, Marcuse’a czy Lucacsa, a z prawej – Sombarta czy Freyera. Ale nawet Marks z Engelsem, co widać w *Manifestie komunistycznym*, oddają hołd kapitalizmowi jako drodze do czegoś lepszego (tylko tam, gdzie go jeszcze nie było!).

Trzecia: zdecydowana większość intelektualistów zawsze faworyzowała kapitalizm rynkowy, mimo że znała jego słabości. Wymienię Smitha, Woltera, Burke’a, Hegla, Webera, Simmla, Schumpetera, Keynesa i Hayeka (Muller, 2012). To byli na ogół liberałowie, których poparcie dla kapitalizmu torowało drogę demokracji, która aby mogła się umacniać, potrzebuje zawsze klasy średniej, a tę wytwarza kapitalizm. Stanowi ona klasę potencjalnych demokratów, a bez odpowiedniej liczby demokratów demokracja się nie utrzyma. Kiedy w książce przywódcy mówią

Autorowi o moralności i etyce, to mówią o sobie, o swoim systemie wartości i kulturze, a niekoniecznie o naszym kapitalizmie jako systemie. Takie podejście jest unikiem, ale jest kierunkowo słusznie, systemu bowiem lepiej nie oceniać w kategoriach „moralny” lub „niemoralny”, a raczej tylko jako „amoralny”, czy „neutralny”(Comte-Sponville, 2012).

Czwarta: w kilku wypowiedziach dostrzegłem pryncypialne stanowisko w kwestiach etyki czy moralności. Tak widzę zdanie-postulat, aby zawsze mówić prawdę i tylko prawdę. To nie jest w normalnym życiu możliwe, zwłaszcza kiedy jest się przywódcą na wysokim szczeblu. Przytoczę zdanie niekwestionowanego przywódcy Wielkiej Brytanii w czasie II wojny światowej, Winstona Churchilla: „W czasie wojny prawda jest tak cenna, że zawsze powinien chronić ją strażnik kłamstwa”. Jak się domyślamy, w imię zaoszczędzenia narodowi mniejszej liczby zabitych czy zobowiązań sojuszniczych.

Autor bardzo dobrze spożytkował rozmowy z 29 polskimi przywódcami. Gdzie mógł powiedzieć, że coś jest „tak” lub „nie”, to powiedział, a kiedy nie mógł, to nie wahał się pozostawiać znaków zapytania. Ale oprócz zasłony niewiedzy – zawsze zrozumiałej w książce naukowej, jest też w książce „mgła tajemnicy”, która, jak przypuszczam, obejmuje kwestie granic „oczarowania”, tego, jak przywódcy potrafią te granice przesuwac. Wpływają na to także okoliczności czasu, miejsca, zasobów, a nawet szczęścia. Dlatego nasuwa się myśl, aby w dalszych etapach pracy nad problematyką przywództwa Autor sporządził zbiorowy obraz najbardziej typowych cech polskich przywódców, a następnie zapytał Polaków, co o tych cechach myślą. Zalecałbym też – gdyby Autor miał dość siły i zasobów – aby spróbować obejrzeć naszych przywódców na tle porównawczym, międzynarodowym.

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

Comte-Sponville, A. (2012). *Czy kapitalizm jest moralny?* Warszawa: Wydawnictwo Czarna Owca.

Gorazda, M. (2014). *Filozofia ekonomii*. Warszawa: Copernicus Center.

Griswold, W. (2014). *Sociologia kultury*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

Hansen, G.P. (2001), *The Trickster and the Paranormal*. Philadelphia, PA: Xlibris (rozdział 8: *Max Weber, Charisma, and the Disenchantment of the World*).

Hatch, M.J., Koster, M. i Koźmiński A.K. (2004). *The Three Faces of Leadership*. Wiley-Blackwell

Muller, J.Z. (2002). *The Mind and the Market*. New York: Alfred A. Knopf.

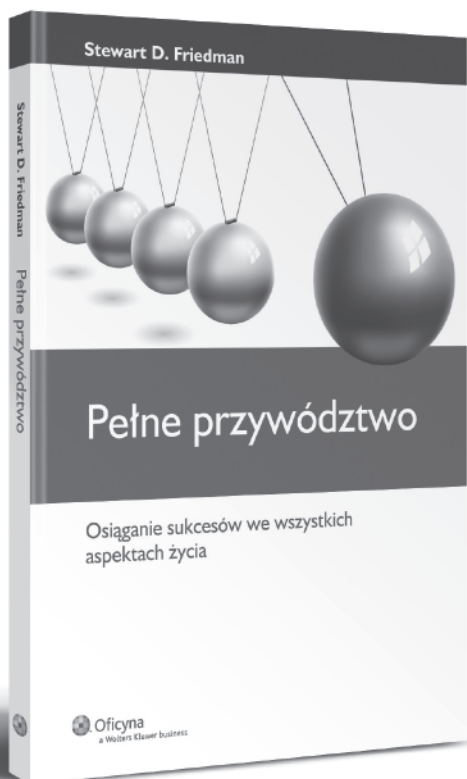
Rainko, S. (2011). *Dwa paradygmaty*. Warszawa: PIW.

Pełne przywództwo

Osiągnięcie sukcesów we wszystkich aspektach życia

 Wolters Kluwer

Stewart D. Friedman



„Poczwórne zwycięstwo” to wygrana obejmująca równocześnie cztery aspekty życia: pracę, dom, społeczność i samego siebie. Celem tej książki jest wskazanie czytelnikowi krok po kroku drogi jej osiągnięcia.

Autor w przystępny i ciekawy sposób prezentuje innowacyjny i zrównoważony model przywództwa, oparty na przemyślanym podejściu do różnych aspektów życia. Stewart D. Friedman, wykładowca Wharton Business School, odwołując się do badań nad związkami między życiem zawodowym a prywatnym, wyjaśnia, jak samodzielnie tworzyć warunki umożliwiające odniesienie sukcesu w tych istotnych obszarach. Szczegółowo omawia trzy zasady, jakimi należy się kierować – autentyczności, spójności i kreatywności – oraz uczy, jak komunikować się z ważnymi osobami, aby realizować cele poprzez dobre relacje.

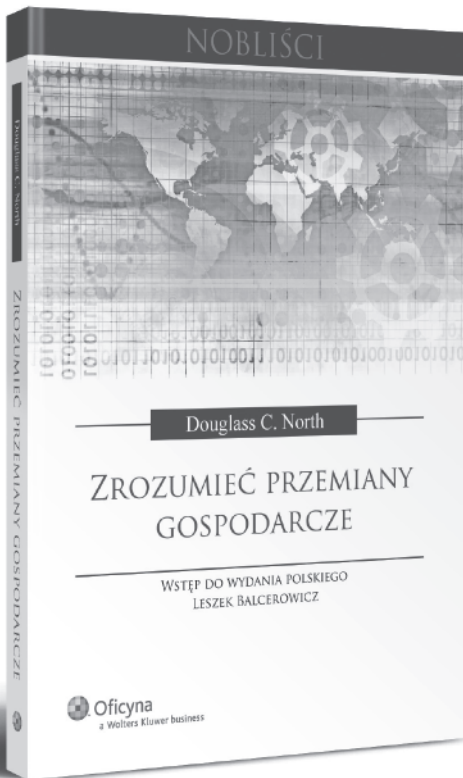
Książka zawiera wiele praktycznych narzędzi do samodzielnego zastosowania oraz inspirujące przykłady autentycznych historii. Stanowią one konkretne wskazówki pozwalające zrównoważyć wszystkie życiowe zadania oraz osiągnąć pełen sukces w roli lidera.

Książka dostępna w księgarni internetowej profinfo.pl
księgarnia internetowa

Zrozumieć przemiany gospodarcze

 Wolters Kluwer

Douglass C. North



W książce autor prezentuje nowe podejście do zrozumienia procesu zmian zachodzących w gospodarkach. Przedstawia czynniki, które pomagają wyjaśnić istotne zmiany rzeczywistości gospodarczej. Wskazuje zasadnicze zależności pomiędzy nimi, by odpowiedzieć na pytania dotyczące różnic we wzroście gospodarczym krajów na przestrzeni dziejów. Opisuje m.in. przyczyny rozbieżności w stabilności gospodarczej i politycznej Stanów Zjednoczonych i krajów Ameryki Łacińskiej oraz powody wzrostu i upadku Związku Radzieckiego.

Noblista wyjaśnia, jak infrastruktura instytucjonalna determinuje ścieżki rozwoju gospodarczego różnych społeczeństw. Dowodzi, że zmiana gospodarcza zależy w dużym stopniu od efektywności adaptacyjnej, czyli zdolności społeczeństwa do tworzenia instytucji, które są produktywne, stabilne, sprawiedliwe i dostatecznie elastyczne, żeby się zmieniać lub ustępować miejsca nowym w reakcji na wyniki polityczne i gospodarcze.

North stawia fundamentalnie ważne dla społeczeństwa pytania (...). Autor formułuje wiele trafnych też o mocnych podstawach empirycznych. Sugeruje także, jakimi istotnymi kwestiami powinny się zająć nauki społeczne. Wreszcie porusza ważne zagadnienia metodologii tych nauk.

Profesor Leszek Balcerowicz

Książka dostępna w księgarni internetowej profinfo.pl
księgarnia internetowa