

Recenzje

Andrzej K. Koźmiński, *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Poltext, Warszawa 2013, 258 s.

Książka profesora Andrzeja K. Koźmińskiego na temat przywództwa jest na półkach księgarskich. Czekałam na tę publikację, gdyż podzielałam fascynację Autora przywództwem. Jak sam twierdził, pracując jeszcze nad swoim studium empirycznym, książka rzuca nowe światło na to ciekawe zjawisko.

Przywództwo ma wiele wymiarów, jest determinowane z różnych stron. Zrozumiałe więc, że interesują się nim i piszą o nim niemal wszyscy, od naukowców różnych dyscyplin przez polityków, praktyków biznesu aż po publicystów i dziennikarzy. Ale szczególnie ciekawe jest spojrzenie socjologa. Przywództwo ujawnia się przecież w grupie, w zespole, mniejszym lub większym, a więc w społeczeństwie. Żeby zrozumieć zatem, jakie mechanizmy działają w procesie przywództwa, użyć trzeba wiedzy i języka socjologii, sięgnąć głębiej pod powierzchnię tego, co widać na zewnątrz.

Autor książki, profesor Andrzej K. Koźmiński, jest nie tylko socjologiem, ale i ekonomistą, któremu, jak sam mówi, „wypadło zmagać się osobiście z wyzwaniem przywództwa” (s. 13). Z tym większym zainteresowaniem sięgam po jego książkę, spodziewając się, że będzie to nie tylko spojrzenie badacza z zewnątrz, lecz także spojrzenie praktyka od wewnątrz.

„Próba uchylenia rąbka tajemnicy, którą owiany jest temat przywództwa” poprzez sięgnięcie do „zbiorowej mądrości kilkudziesięciu praktykujących przywódców – wybitnych kobiet i mężczyzn, którym w różnym stopniu udawało i udaje się odgrywać różnorodne role przywódcze we współczesnych polskich warunkach” (s. 14), jest więc ciekawa i dość nowatorska. Bo choć na temat przywództwa napisano tysiące książek, to kontekst polski można znaleźć sporadycznie (np.

A. Drzewiecki, D. Chełmiński, E. Kubica, *Dobre przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011).

Pytania, jakie Autor zadaje swoim rozmówcom, zakreślają obszar jego zainteresowania przywództwem. „Jaka jest sprawozdawcza definicja przywództwa, czyli jego pojmowanie przez samych praktykujących przywódców?” (s. 17) Wychodząc z założenia, że przywództwo jest źródłem władzy nad innymi, pyta: „Skąd bierze się taka władza, jakie są jej źródła, jaka jest jej dynamika, w jaki sposób kumuluje się i zanika?” (s. 17) Jaka jest motywacja ludzi, którzy podejmują się ról przywódczych? Jaka jest relacja między przywództwem a zwykłym zarządzaniem? Jaka jest rola przywódców w kontaktach z zespołami bezpośrednich współpracowników i jakie są relacje panujące w tych zespołach? I wreszcie pytania o aspekt moralny przywództwa: „Po co, w imię czego przywódca krzywdzi jednostki i grupy ludzkie, albo przynajmniej narusza ich interesy? Jak wysoka jest cena, którą inni płacą za sukces przywódcy i którą płaci on sam? Czy sukces wart jest tej ceny?” (s. 24) „Czy przywódcą trzeba się urodzić? Czy przywództwa można się nauczyć? Czy i jak można rozwijać kompetencje przywódcze?” (s. 26).

Autor przytacza odpowiedzi wszystkich rozmówców, a następnie je analizuje i interpretuje. Rzetelnie ujawnia słabe strony zastosowanej metody badawczej, a w szczególności brak reprezentatywności oraz subiektywizm. Formułuje jednak pewne uogólnienia, na przykład proponuje typologię przywództwa, sposób pomiaru jego siły i oceny kompetencji przywódczych. Na koniec formułuje **koncepcję ograniczonego przywództwa**, która „dostarcza wyjaśnień za-

równy samego zjawiska ograniczenia przywództwa, jak i dynamiki przewycięzania ograniczeń przez liderów” (s. 211). Według tej koncepcji przywództwo to nieustanna walka o autonomię i przewycięzanie ograniczeń.

Śledzę myśli Autora, mając za sobą ponad dwadzieścia lat praktyki przewodzenia dużym zespołom ludzkim w specyficznym okresie zmian, jakie wywołała transformacja polskiej gospodarki. Nie sposób więc uniknąć odniesień do osobistych doświadczeń i przemyśleń na ten temat. I pierwsza refleksja jest taka, że przywództwo to nie jest zjawisko, które po prostu istnieje, ma określone cechy, elementy, strukturę, które można opisać i powielać, przywództwo to unikalny proces, który się dzieje i który ma początek i koniec. Proces ujawniający się w pracy zespołowej, w której jednostka wywiera wpływ na innych, aby wspólnie zrealizować jakiś cel. Wpływ w najszerszym tego słowa znaczeniu, począwszy od oddziaływania na kogoś przykładem i perswazją, a skończywszy na nacisku skutkującym zmianą decyzji.

Przywództwo jest więc swoistą relacją, jaka zawiązuje się między liderem a członkami zespołu i grupy. Relacją, którą konstytuują utożsamienie się z celem prezentowanym przez lidera i wiara w to, że właśnie z tym liderem cel ten może się urzeczywistnić. Nie sposób więc poszukiwać prawdy o przywództwie, koncentrując się tylko na liderze. On i jego zwolennicy są bowiem dwiema stronami tej samej monety.

Początkiem procesu przywództwa jest sformułowanie celu, czasem nazywanego wizją, który stanowi opis przyszłości, pociągający nie tylko dla jej autora, ale i dla innych ludzi. Wyraża często nieuświadomiane marzenia, nadaje poczucie sensu, inspiruje, dotyka emocji. Pięknie opisał to Joseph Campbell: „To, co wydobywa na wierzch wizjoner, tkwi jakoś w każdym i tylko czeka na ujawnienie. Więc gdy człowiek słyzy opowieść takiego wizjonera, reaguje: właśnie, przecież to jest o mnie! Zawsze chciałem to wypowiedzieć, ale nie potrafiłem. Musi zaistnieć dialog, wzajemne oddziaływanie między wizjonerem a wspólnotą. Jeśli wizjoner widzi rzeczy, o których jego społeczność nie chce słyszeć, staje się po prostu nieskuteczny. Ludzie takiego prozaka często wypędzają”.

Trafienie wizji na podatny grunt rozpoczyna rozwój procesu przywództwa. Kandydat na przywódcę musi jednak niemal każdym słowem i każdym gestem, każdego dnia i w każdej sytuacji zdobywać zaufanie, wzbudzać wiarę, że jest zdolny znaleźć drogę i sposób, aby urzeczywistnić przedstawioną wizję. W procesie budowy zaufania ważne jest przekonanie zwolenników o swoich kompetencjach (umiem to zrobić), o swojej autonomii (mogę to zrobić) i o umiejętności pokonywania ograniczeń (jestem zdeterminowany). Zaufania nie można zadeklarować. Zaufanie trzeba budować. Dopiero zdobycie zaufania pozwala wpływać na innych. Wpływać, czyli nieustannie utrzymywać, a nawet zwiększać wiarę podwładnych w ich własne możliwości (motywować) i utwierdzać w przekonaniu dobrze obranego kursu (nadawać sens). Proces przywództwa to proces rozwoju lidera i proces rozwoju podwładnych, rozwoju relacji między nimi opartych na niezachwianym zaufaniu. Zwieńczeniem jest osiągnięcie celu. To jest koniec przywództwa w sensie symbolicznym. Może to być też koniec przywództwa w sensie faktycznym, kiedy lider w poczuciu spełnienia nie formułuje nowych wyzwań i przekazuje pałeczkę następcom. Może być też początkiem schyłku samego lidera, który nie formułując nowych wyzwań i celów, uporczywie pozostaje w swojej roli i nieuchronnie traci autorytet oraz wpływ na innych.

Tak jak nieustannie „staje się społeczeństwo” (zob. P. Sztompka), tak przedstawiony proces w skrócie obrazuje **stawanie się przywódcy**. Mają znaczenie jego cechy osobowościowe (wrodzone), umiejętności (nabyte), inteligencja emocjonalna, zachowanie względem ludzi w różnych sytuacjach, przypadek i wiele jeszcze innych czynników.

Ich wpływ opisują przekonująco różne teorie przywództwa, które rozwinęły się w ostatnim stuleciu. Wspomina o nich także Autor w omawianej książce. Ich znajomość nie gwarantuje wprawdzie bycia przywódcą, ale może bardzo pomóc w procesie stawania się nim. Dlatego, o ile podzielam pogląd Autora, że nie ma „jakiegoś ogólnego modelu przywództwa, który dałoby się skodyfikować” (s. 13), o tyle wbrew jego twierdzeniu, że nie da się wykładać przywództwa na uczelniach (s. 13), wierzę głęboko,

iż rozmowa o przywództwie na uczelni ma sens. Utwierdza mnie w tym co roku zainteresowanie studentów różnych dyscyplin zajęciami poświęconymi dyskusji nad przywództwem, a jeszcze bardziej późniejsze wiadomości od uczestników tych zajęć o tym, jak w różnych sytuacjach życiowych znaleźli rozwiązania, przywołując refleksje z tych zajęć.

Znamienne, że badani przez Autora przywódcy „niewiele mówią o ‘zużywaniu się’ liderów i o schyłkowych fazach przywództwa. Moi respondenci – twierdzi Autor – wydają się przekonani o jego trwałości. Tylko jedna z osób zwraca uwagę, że *Przywództwo w biznesie, w przeciwieństwie do przywództwa w polityce, nie zawsze prowadzi do klęski. W polityce natomiast zawsze jest klęska. Gorzko...*” (s. 131).

Przyjęta przez Andrzeja K. Koźmińskiego metoda wywiadów z liderami w centrum zainteresowania postawiła ich samych. Przynosi więc ciekawą obserwację tylko jednej strony przywództwa. Szkoda, że Autor nie zadał pytania o wizję, o cel, jaki liderom przyświecał, gdy z takim uporem zabiegali o poparcie innych, o autonomię, walczyli z ograniczeniami. Czuję, że gorączka przywództwa, którą Autor odkrywa w wielu wypowiedziach, ma swe źródło właśnie w „puستم” odgrywaniu ról przywódczych.

Nie bez powodu wielu teoretyków i badaczy przywództwa już w ubiegłym wieku zaczęło odróżniać przywódców mianowanych (*assigned*)

od przywódców wyłonionych (*emerged*). Pierwsi odgrywają role przywódcze na skutek objęcia formalnej funkcji w organizacji (publicznej bądź prywatnej), nie zawsze mając coś do zaoferowania organizacjom i ludziom, którym przewodzą. Nie zawsze stają się zatem prawdziwymi przywódcami. Drudzy natomiast niezależnie od tytułu i zajmowanego miejsca w organizacji zaczynają odgrywać wpływową rolę w grupie, co zawdzięczają swoim ideom, zachowaniu i utożsamieniu się z zespołem. Dlatego być może konstatacją Autora jest teoria, że przywództwo to walka o autonomię i przewyższanie ograniczeń. Tymczasem walka o autonomię i przewyższanie ograniczeń to tylko narzędzia w rękach przywódców zmierzających do urzeczywistnienia swoich wizji.

Lektura książki A.K. Koźmińskiego nie jest łatwa. Pomiędzy licznymi cytatami i odwołaniami do innych autorów, przeplatany ich interpretacją, szukać trzeba wniosków, często kontrowersyjnych, które czytelnika, szczególnie z jakimś własnym doświadczeniem przywódczym, z pewnością silnie zainspirują do własnych refleksji. Dla czytelnika nieznajdującego odniesień we własnej roli przywódczej będzie to z pewnością ciekawe spotkanie ze znanymi współczesnymi postaciami, które dzięki rozmowie z Autorem ujawniają swoje często bardzo intymne poglądy na temat relacji z innymi ludźmi. Dlatego warto ją przeczytać.

Maria Wiśniewska