

Andrzej K. Koźmiński

Akademia Leona Koźmińskiego¹
ORCID: 0000-0001-7499-3699

PRZYWÓDZTWO W WARUNKACH „RADYKALNEJ NIEPEWNOŚCI”

Parafrazując znane powiedzenie Karola Marksa o pieniądzu, przyjmijmy, że „nawet miłość nie uczyniła większej liczby ludzi głupcami niż rozważania o istocie przywództwa”. Pomińmy zatem semantyczne rozważania dotyczące tysięcy definicji i określeń przywództwa. Wystarczy nam to, co napisał swego czasu zapewne najmądrzejszy ekonomista XX wieku, który oczywiście nie dostał Nobla, 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: 327). Takie podejście obejmuje nie tylko przywództwo polityczne, ale społeczne i biznesowe na różnych poziomach. Archetypem tak rozumianego przywództwa jest Riviere, szef linii lotniczej z pionierskiego okresu lotnictwa cywilnego, który za cenę życia swoich pilotów forsował ideę lotów nocnych. To była jego odpowiedź na pytanie, które sam sobie zadawał: „Ale nawet jeśli życie ludzkie jest bezcenne, postępujemy zawsze tak, jak gdyby istniało coś, co jest warte więcej niż życie ludzkie... Ale co?” (Saint-Exupéry 1931: 130). To taka „bohaterska”, skrajnie indywidualistyczna wizja przywództwa. W końcowym fragmencie książki Riviere sam „niesie swoje ciężkie zwycięstwo”. A co się dzieje w przypadku klęski? Saint-Exupéry doświadczył jej osobiście jako pilot myśliwca w kampanii 1940 roku we Francji i nie znalazł zadawalającej odpowiedzi. W przededniu kapitulacji napisał: „Jutro dla świadków tych wydarzeń będziemy zwyciężonymi. Zwyciężeni powinni milczeć. Jak ziarna” (Saint-Exupéry 1942: 248). A przecież klęski są nieodzownym elementem cyklu życia każdej organizacji i w warunkach klęski przywództwo jest szczególnie potrzebne. W jednym z wywiadów z wybitnymi polskimi liderami znajdujemy następujące stwierdzenie:

¹ E-mail: kozmin@kozminski.edu.pl

Gdyby popatrzeć na przywódców, to 90% wśród nich to będą ci, którzy przegrali. W biznesie te osoby bronią się niezwykle silnie i nieraz obalenie takiego wielkiego szefa to jest później cała legenda w korporacji. Przywództwo w biznesie w przeciwieństwie do przywództwa w polityce nie zawsze prowadzi do klęski. W polityce natomiast zawsze jest klęska. Wielka klęska, mała klęska, ale zawsze jest bardzo bolesna porażka (Koźmiński 2013: 118).

Narzekania na deficyt przywództwa są stare jak świat. Pochodzą od poszukujących ukierunkowania i porządku w świecie. Ostatnio jednak coraz częściej narzekania te są otwarcie formułowane przez samych przywódców najwyższych szczebli uważanych za „wybrańców bogów”. Snując refleksje po zakończeniu dwóch kadencji prezydenta USA („najpotężniejszego człowieka świata”), Barack Obama pisze:

Po co roztaczać wizję świata takiego, jaki powinien być, skoro próby jego zbudowania spełzają na niczym? Czy Vaclav Havel miał rację, mówiąc, że skażę się na porażkę, jeśli pozwolę oczekiwać od siebie zbyt wiele? Czy to możliwe, że abstrakcyjne zasady i szlachetne ideały były i na zawsze pozostaną pretensjonalną fantazją, środkiem uśmierającym ból, sposobem na rozpacz, bowiem za ich pomocą nie da się przezwyciężyć pierwotnych instynktów, które naprawdę nami rządzą, i nieważne co powiemy lub zrobimy – historia potoczy się z góry określonym kursem, niezdolna zbroczyć ze ścieżki strachu, głodu i wojen, dominacji i słabości? (Obama 2021: 451).

W podobnym duchu wypowiada się Donald Tusk po zakończeniu swojej kadencji Przewodniczącego Rady Europejskiej nazywanego z dużą dozą przesady „Prezydentem Europy”:

Na co nam jedność, suwerenność i solidarność, jeśli nie będziemy w stanie obronić Europy rozumianej jako terytorium wolności, kultury i prawa przed naszymi zewnętrznymi i wewnętrznymi przeciwnikami? Jeśli nie będziemy umieli bronić Europy przed naszymi słabościami i zwątpieniami, przed pokusą dogadania się ze złem i uległości wobec silnych i bezwzględnych (Tusk 2019: 401).

Obaj zdawali sobie sprawę z tego, że swoich egzaminów nie zdali, choć może nie tak dramatycznie jak dwaj poprzedni papieże w walce z patologiami w Kościele. Jeżeli już najwyżsi i najpotężniejsi przywódcy zaczynają narzekać na deficyt przywództwa i niedostatek władzy, to sprawa staje się naprawdę poważna. Przywódcy, podobnie jak inni aktorzy na scenach ekonomicznych, politycznych, militarnych, kulturowych czy innych, doświadczają skutków „radikalnej niepewności”, czyli nieprzewidywalności zdarzeń o kluczowym znaczeniu (Bookstaber 2017). Wywraca ona do góry nogami plany, programy, strategie i procedury, niszczy rezerwy, uniemożliwia przywódcom „zapisanie się w historii” i zmusza do całkowitej koncentracji na walce o przetrwanie.

Jak pisze politolog Moises Naim w książce o znamienym tytule *The End of Power*: „Rozkład władzy zmienia świat. Prezydent Stanów Zjednoczonych lub Chin, Prezes J.P. Morgan lub Shella, redaktor naczelny «New York Timesa», szef Międzynarodowego Funduszu Walutowego czy Papież ciągle mają olbrzymią władzę. Ale znacznie mniejszą niż ich poprzednicy” (Naim 2012: 2). Co więcej ten proces rozkładu władzy w ostatnich latach wyraźnie przyspiesza. Pandemia dostarcza mu dramatycznego przyspieszenia. Miarą może być chociażby rosnące tempo rotacji kadr na najwyższych stanowiskach zarówno w polityce, jak i w gospodarce i w innych organizacjach. Naim wyjaśnia to następująco: „Dzisiejsi gracze często płacą wyższą cenę i szybciej za swoje błędy niż ich poprzednicy. Ich odpowiedź na tę nową rzeczywistość z kolei zmienia zachowanie tych, nad którymi mają władzę, uruchamiając reakcję łańcuchową, która dotyka niemal każdego aspektu ludzkich interakcji” (Naim 2012: 4). Nowe oblicze władzy, czyli nowa postać przywództwa, zmienia oblicze cywilizacji ukształtowanych przez przywództwo dotychczasowe, tradycyjne. Na czym polega ta zmiana? W swojej kolejnej książce Naim (2022) udziela częściowej odpowiedzi na to pytanie. Władza, której misją jest skuteczne przywództwo, „mści się” na niesfornym społeczeństwie, budując jednoznacznie podporządkowany sobie system autorytarny.

Żeby poradzić sobie z klęską i ze skomplikowanymi wyzwaniem przyszłości, trzeba czegoś znacznie więcej niż wizja, charyzma i twardość. Rosnącej komplikacji, gęstości i „radikalnej” (Bookstaber 2017) bądź „uogólnionej” (Kozłowski 2004) niepewności świata towarzyszy rosnąca złożoność przywództwa. Badania nad przywódcami międzynarodowych korporacji, z którymi Harvard Business Review prowadził wywiady w latach dziewięćdziesiątych, wykazały, że „przywództwo niejedno ma imię”, a konkretnie trzy: menedżera, artysty i kapłana (Hatch, Kostera, Kozłowski 2010). To są trzy maski, trzy wcielenia zapewniające łącznie skuteczne oddziaływanie na grupę odniesienia. Menedżer zapewnia skuteczną realizację konkretnych zadań, właściwą alokację środków, sekwencję działań w czasie, pomiar efektywności działań i bodźcowanie realizatorów, kontrolę, nadzór, czyli wypełnianie we współczesnym świecie funkcji, które jeszcze Henri Fayol przewidział dla menedżerów na początku zeszłego wieku. Artysta zapewnia kreatywność w doborze zadań i w działaniu. Dzięki niemu organizacja unika pułapek rutyny i imitacji, a zatem niskiej szeroko rozumianej wartości dodanej swoich działań. Artysta zapewnia innowacje i związane z nimi korzyści, ale i ryzyko. Działania menadżerów i artystów w pewnym sensie równoważą się. Kapłan operuje w sferze wartości. Określa, nazywa, komentuje i przekazuje uczestnikom tak, by uwierzyli w ich cenność, związali się z nimi emocjonalnie i wdrożyli zasady postępowania służące ich realizacji, urzeczywistnieniu. Wartości nie mogą być traktowane instrumentalnie. Kapłan nadaje transcendentny wymiar motywacjom ludzkim i wzorcom zachowań. To są oczywiście wzorce idealne wszystkich trzech ról przywódcy. Całkowicie idealistyczne jest jednak założenie, że jedna osoba może je pełnić równocześnie, czy nawet

kolejno. Wyjściem podsuwanym przez teoretyków jest współdzielenie przywództwa (*shared leadership*) i „samoprzywództwo”, czyli *self-leadership* (Wassenaar, Pearce 2012; Pearce, Mantz 2014). Praktyczny walor takich rad wydaje się jednak bardzo ograniczony, dopóki nie dowiemy się, „co robią przywódcy” albo „na czym polega technologia przywództwa”.

W badaniu empirycznym grupy czołowych polskich przywódców politycznych, biznesowych, społecznych, religijnych, sportowych i naukowych (Koźmiński 2013) okazało się, że ich rola jest znacznie bardziej defensywna, niż by się to mogło wydawać odbiorcom bohaterских mitów i legend sprzedawanych w milionach odsłon przez wszystkie możliwe media. Przywódcy rozpychają coraz liczniejsze i silniejsze ograniczenia, którym są poddani. Siła ich przywództwa, czyli zdolność do realizacji misji, posłannictwa zależy od tego, jak silnie potrafią się rozepchnąć. Taka konstatacja nie jest dla nich ani pochlebna, ani przyjemna. „Jak to, to ja jestem ograniczony!!!” – mówili z wyraźną pretensją badaczom. Woleliby widzieć siebie na przysłowiowym „białym koniu”, który przeskakuje wszystkie przeszkody.

Udało się zidentyfikować następujące typy ograniczeń, którym poddani są przywódcy:

- Ograniczenia polityczne dotyczą nie tylko polityków, ale wszystkich osób, których pozycja zależy od heterogenicznych, zróżnicowanych populacji, w których ścierają się różne interesy, wzorce kulturowe, ideologie, wartości, przekonania itp. Przewycięzanie ograniczeń politycznych wymaga zawierania sojuszy, kompromisów, niekiedy użycia przemocy lub manipulacji.
- Ograniczenia kulturowe pochodzą z kultur narodowych, organizacyjnych, profesjonalnych, lokalnych i innych, na pograniczu których przychodzi działać liderom. Przewycięzanie ograniczeń kulturowych może wymagać z jednej strony przesadnej dbałości o rytuały, a z drugiej starania o reinterpretację przeszłości i mitów założycielskich. Deptanie jednych kultur wymaga pośpiesznego kreowania nowych na ich miejsce. W wielokulturowym świecie trudno o perfekcyjną wrażliwość na wszystkie kultury. Trzeba dokonywać wyborów.
- Ograniczenia uprawnień wynikają z formalnego zakresu władzy i uprawnień, który został przyznany liderom z racji formalnie zajmowanego stanowiska. Poszerzenie tego zakresu osiąga się poprzez dodatkowe kompetencje, pozyskiwanie i przetwarzanie dodatkowych informacji i blokowanie czy zniekształcanie innych, grę wymienną: usługa za usługę, szantaż, penetrowanie nowych funkcji i produktów i szereg innych sposobów. Jest to nieograniczone pole dla inwencji.
- Ograniczenia informacyjne biorą się zarówno z architektury formalnych i technicznych systemów informacyjnych, jak i z niedostatków technologii czy świadomego działania uczestników organizacji blokujących czy fałszujących informacje. Sukces lidera zależy w dużej mierze od jego zdolności do uzyskiwania informacyjnej przewagi konkurencyjnej.

- Ograniczenia etyczne działają podobnie jak kulturowe i są kulturowo zdeterminowane. Normy etyczne, różnego rodzaju „czerwone linie”, które wyznaczają sobie liderzy, pochodzą od grup społecznych, w których przychodzi im działać. Muszą rozstrzygać sprzeczności między nimi.
- Ograniczenia emocjonalne biorą się bezpośrednio z emocji samych liderów i osób, wśród których wypada im działać. Postulat „wyprania” przywództwa z emocji jest równie niewykonalny, co nonsensowny. To emocje są główną siłą napędową przywódców i to one zapewniają im ową magiczną charyzmę. Nadmiar emocji bywa jednak destrukcyjny i przeciwnie skuteczny. Wymaga kontroli. Przywódcy muszą jednak prawidłowo odczytywać emocje innych osób i odpowiednio na nie reagować. Ślepotą na emocje innych „grozi śmiercią lub kalectwem”.
- Ograniczenia motywacyjne biorą się ze zbyt dużych lub zbyt małych apetytów zarówno samego przywódcy, jak i otaczających go zespołów. Sekret przywództwa polega na tym, że przywódca realizuje coś znacznie większego niż jego osobisty materialny czy prestiżowy interes i potrafi to odpowiednio zakomunikować. Przysłowiowa pazerność przywódców jest dla nich zawsze zgubna.

Niestety białe konie wylądowały u rzeźnika. Zmaganie się z takimi i podobnymi ograniczeniami w zmiennych konfiguracjach wymaga szczególnych kompetencji. Na czoło wysuwa się wśród nich zdolność do autorefleksji, czyli analitycznego i krytycznego spojrzenia przywódców na siebie samych i umiejętność wyciągania z tego wniosków, czyli uczenia się na własnych słabościach i porażkach. Bez końca można cytować efektowne, często karykaturalne anegdoty dowodzące, że większość przywódców osiągających sukcesy zachowuje się wręcz przeciwnie. „Nawrócony komunista” Adam Ważyk (1956: 20) tak oto scharakteryzował komunistycznych liderów lat pięćdziesiątych:

Zasiadający w Wysokim Namioście
zaklinacze węży,
właściciele przepustek do specjalnych sklepów,
gdzie sprzedają kalesony wyhaftowane w dogmat nieomyślności,
myśliciele wysiadujący tezy,
których tłum wykonawców nigdy nie rozumie,
rozrzucający na co dzień
70 tysięcy typów formularzy,
na święta
cukierki w tłumie,
inkwizytorzy,
kaznodzieje,
biczownicy,
spartanie

wkładajcie galowe spodnie!
Królestwo Boże na ziemi
nastanie
od dziś za dwa tygodnie

To napisał poeta, któremu przypisuje się zdetonowanie przemian październikowych 1956 roku w wymiarze intelektualnym. W Warszawie w 2023 roku brzmi to do bólu aktualnie! Przywódcy nadal wkładają galowe spodnie i z upodobaniem podziwiają samych siebie w „swoich” telewizjach. Systematyczne badania potwierdzają tezę, że autorefleksja jest w grupie liderów najslabiej reprezentowaną kompetencją. Walnie przyczyniają się do tego „dwory”, które nieuchronnie ich otaczają (Koźmiński 2013).

Zdolność do mobilizacji zwolenników jest na ogół mocną stroną liderów. Jest bowiem dla nich warunkiem przetrwania, nawet w krótkim horyzoncie czasowym. Od przywódców oczekuje się ponadprzeciętnych efektów i oni je realizują dzięki zdolności do mobilizacji. Szczególnie wyraźnie widać to w biznesie. Jak zauważył jeden z wybitnych menedżerów: „Przywództwo w kontekście tego, co dzieje się w biznesie, to jest umiejętność przekonywania swoich współpracowników do realizacji celów, które wykraczają poza normalne, codzienne, bieżące działania” (Koźmiński 2013: 69). Uczą tego w szkołach biznesu i to uczą nieźle. Kontestowany bywa sens tego zwiększonego wysiłku i podział jego efektów. Tu dotykamy kompetencji wartościotwórczych. „Można być przywódcą całkowicie cynicznym. Wówczas odwołanie się do wartości ma charakter czysto werbalny, manipulacyjny. Mamy w tym kontekście szereg przykładów ludzi, którzy wykorzystywali swój dar i umiejętności w niecnych celach kosztem innych” (Koźmiński 2013: 191). Jeden z badanych przywódców nazwał to „wąchanie czasu”.

Jezus Chrystus to jest wzór faceta: musiał być waleczny, musiał być silny. Mówił ja jestem służącym. Czym? Ludzi. Idealny przywódca to jest taki, który ma cechy przywódcze, ale oddaje je ludziom. On nie myśli: „ja, ja, ja, przywódca”. I wtedy bezwzględność, jeśli ma tyle rozumu, że wie co będzie dobre dla tej grupy ludzi – jest korzystna. Jeżeli ona nie wynika z egoizmu. Jeżeli ta bezwzględność wynika z wachania czasu (Koźmiński 2013: 106).

Przywództwo może więc być zarówno pożyteczne, produktywne, jak i szkodliwe, toksyczne. Zależy to od kompetencji lidera(ów) w zakresie tworzenia wartości, wizji i scenariuszy antycypujących przyszłość. Jest to trudniejsze w warunkach radykalnej niepewności, w czasach zarazy. Można nawet odnieść wrażenie, że to właśnie zaraza najlepiej charakteryzuje współczesność. I że w tej współczesności dawne mity założycielskie o przywódcach blakną.

Camus określa stan zarazy następująco: „Zarazy są w istocie sprawą wspólną, ale z trudem się w nie wierzy, kiedy się na nas wałą. Na świecie było tyle dżum, co wojen. Mimo to dżumy i wojny zastają ludzi tak samo zaskoczonych” (Camus 1957: 40). Pojawia się „ów lekki wstręt do przyszłości, który nazywa się niepokojem” (Camus 1957: 41). Po formalnym ogłoszeniu stanu zarazy i zamknięciu miasta „dżuma stała się sprawą wszystkich” (Camus 1957: 69). Strach i niepewność dotyka wszystkich i zaskakuje.

Doktora Rieux, bohatera „Dżumy”, można chyba określić mianem przywódcy czasów zarazy. Słowo „chyba” jest tu kluczowe, bo Rieux z pewnością nie nazwałby siebie liderem, gdyby to słowo było stosowane w języku francuskim w połowie ubiegłego stulecia. Co więcej także i inni bohaterowie powieści nie nazwaliby tak Doktora. Równocześnie jednak trudno oprzeć się wrażeniu, że Rieux odgrywał w walce z zarazą rolę przywódczą jako jedyny bohater opowieści Camusa. Spróbujmy zrekonstruować tę rolę, ustalić na czym ona polegała.

Doktor pełnił swą rolę profesjonalną w skali całej społeczności. To on naciskał na pilne zwołanie Komisji Sanitarnej w Prefekturze, odegrał kluczową rolę w sformułowaniu i ogłoszeniu ostatecznej opinii o charakterze zarazy oraz podejmowaniu kolejnych decyzji o wprowadzaniu ograniczeń i kroków zaradczych, takich jak zamknięcie miasta, obowiązek kwarantanny itp. Kierował pracami analitycznymi nad naturą i tempem rozwoju zarazy. Z jego inicjatywy i pod jego kierunkiem podjęto prace nad przygotowaniem i testowaniem serum przeciwdziałającego rozwojowi choroby i to pomimo spektakularnych niepowodzeń. Równocześnie Rieux z bezgranicznym poświęceniem sprawował funkcję lekarza w szpitalach i w domach chorych. To zjednywało mu szacunek i umacniało autorytet, który sprawiał, że niemal naturalnie odgrywał w razie potrzeby rolę reprezentanta i łącznika w kontaktach z władzami administracyjnymi, na przykład telefonując do Prefekta. Pełniąc swoją profesjonalną funkcję, był w stanie odegrać rolę „bufora” przyjmującego na siebie nienawiść i strach ówczesnych „antyszczepionkowców” i kontestatorów medycyny, którzy nie chcieli, by oni sami i ich bliscy „służyli do eksperymentów”.

Do czego służyła nienawiść, którą czytał na twarzach? „Pan nie ma serca” powiedziano mu pewnego dnia. Ależ tak, miał serce. Służyło mu do tego, by mógł wytrzymać dwadzieścia godzin na dobę, podczas których widział, jak umierają ludzie stworzeni do życia. Służyło Mu do tego, by mógł rozpoczynać każdego dnia na nowo. Na to miał dość serca. Jak to serce mogło wystarczyć, żeby dać życie? (Camus 1957: 190). Kto Pana tego wszystkiego nauczył, doktorze? Odpowiedź padła natychmiast: Bieda (Camus 1957: 129).

Pełnił też Rieux szczególną rolę interpersonalną. Wysłuchiwał skarg i zwierzeń. Tłumaczył, na czym polega sytuacja ludziom, którym trudno jest to zrozumieć. Przede wszystkim jednak inspirował współobywateli do samoorganizacji.

Pośrednio jego dziełem są ochotnicze formacje sanitarne, przejmujące część zadań przeciążonej służby zdrowia i administracji.

Scharakteryzowanie tak określonej roli przywódczej nie jest łatwe. Nie wynikała ona ani z czyjejkolwiek nominacji, ani ze starań zainteresowanego. Po prostu „spadała na niego” wraz z rozwojem wypadków. Z pewnością nie jest to rola trwała: kończy się wraz z ustąpieniem zarazy. Jest to przywództwo, które nie tylko nie wiąże się z żadnymi korzyściami i przywilejami, ale stanowi brzemię podejmowane w imię dobra wspólnego:

Dlaczego okazuje pan tyle poświęcenia, jeśli nie wierzy Pan w Boga. Doktor odparł, że gdyby wierzył we wszechmogącego Boga, przestałby leczyć ludzi, pozostawiając Bogu tę troskę. Ale ponieważ nikt na świecie, choć sądzi, że w Boga wierzy, nie wierzy w niego w taki sposób, ponieważ nikt nie poddaje się całkowicie, on, Rieux, myśli, że tu przynajmniej jest na drodze do prawdy, skoro walczy przeciw światu takiemu jaki jest. Więc jest Pan lekarzem dla idei. Mniej więcej – odparł doktor (Camus 1957: 127 i 128).

Tego typu przywództwo jest stosunkowo łatwo współdzielone, jeżeli lider taki jak Rieux zdoła „zarazić” inne osoby swoją motywacją i swoją pasją, to płynnie przejmują one wskazane przez niego zadania. W ten sposób powstała „drużyna Rieux” złożona z kilku jego współpracowników. Takie przywództwo można określić jako „rozmyte” czy wręcz „niewidzialne”, „ukryte”. Przywódcy pojawiają się i znikają, odgrywając konkretne role. Są motywowani głównie ideologicznie i zadaniowo, nie szukają ani popularności, ani profitów. Taka koncepcja pozwala rozwiązać zagadkę pozornego „bezprzywództwa” takich ruchów społecznych, jak „żółte kamizelki” czy „Occupy Wall Street”. Funkcjonują tam sieci osób okresowo odgrywających role przywódcze w różnych konfiguracjach. Uderza radykalnie przeciwstawne pojmowanie przywództwa przez dwóch wielkich francuskich pisarzy minionego wieku: Saint-Exupéry’ego i Camusa. Jakby dla podkreślenia tego przeciwstawienia, nawet antagonizmu, obaj nie mają imienia. Bliskość czasowa jest jednak pozorna, w istocie należą do innych światów. Saint-Exupéry stworzył swój model przywództwa w złotych latach dwudziestych: latach ekonomicznej ekspansji i potężniejącej fali globalizacji, czego symbolem była fascynacja lotnictwem. Camus pisał po wielkiej hekatombie II wojny światowej i na ciepłych jeszcze zgłiszczach faszystów, u szczytu potęgi imperium Stalina. *Nocny lot* można było polecać studentom zarządzania w „ryczących” (jak je nazwał Stiglitz) latach dziewięćdziesiątych i może jeszcze w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku. Dziś bardziej aktualna, choć trudniejsza, wydaje się *Dżuma*.

Przywództwo rozmyte, dostosowane do wyzwań czasu zarazy spotykamy w ruchach społecznych w NGO-sach, w różnego rodzaju spontanicznych i przeważnie krótkotrwałych inicjatywach. To fakt, że takie przywództwo jest lepiej

przystosowane do wyzwań, jakie stwarza zaraza, bardzo trudno jest je spotkać na najwyższych szczeblach biznesu, polityki, organizacji religijnych i w quasi-przezroczystym społeczeństwie wszyscy doskonale o tym wiedzą, jak daleko jest prezydentom, premierom, prezesom i kardynałom do skromnego doktora Rieux, skłonnego do bezgranicznych niemal osobistych poświęceń. Jemu podobne osoby spotykamy czasami na swojej drodze, uczestnicząc na przykład w spontanicznych manifestacjach protestu lub w kooperatywach spożywczych. Kontrastuje to zbyt wyraźnie ze śmiesznym formalnym nadęciem, równie śmieszną hipokryzją, bizantyńskim przepychem, bezgraniczną pazernością i równie bezgranicznym cynizmem osób pełniących role przywódcze. Ten kontrast jest tym wyraźniejszy, że media bez litości eksponują ten obraz, a kiedy zostaną „odzyskane” przez rządzących, społeczna wyobraźnia tworzy obraz jeszcze bardziej ponury i przerażający. Oto tajemnica narastającej w ostatnich latach delegitymizacji władzy formalnej w sferze szeroko rozumianej polityki, która wykracza poza model ograniczonego przywództwa. Co się dzieje?

Wielu współczesnych analityków (np. Snyder 2018; Applebaum 2020) dopatruje się przyczyn delegitymizacji przywództwa w „zmierzchu demokracji”. To zjawisko obserwujemy nie po raz pierwszy w nowożytnej Europie. Już na przełomie lat dwudziestych i trzydziestych ubiegłego wieku doczekało się ono pogłębionych analiz, do których warto sięgnąć. W *Buncie mas* Ortega y Gasset ujął to następująco:

Zjawisko, którego anatomię chcemy poznać, można ująć w dwu stwierdzeniach: po pierwsze masy są obecnie w posiadaniu całego wachlarza możliwości życiowych, który jest w dużej mierze zbieżny z tym, co dotąd wydawało się zarezerwowane wyłącznie dla mniejszości; po drugie, masy zhardziały w stosunku do mniejszości; nie są im posłuszne, nie naśladują ich ani nie szanują; a raczej wprost przeciwnie, odsuwają je na bok i zajmują ich miejsce (Ortega y Gasset 2021: 26).

Ujmując rzecz we współczesnym języku, chodzi o narastający populizm. W wymiarze politycznym populizm oznacza posłuszeństwo, a w każdym razie uległość władz w stosunku do potrzeb, aspiracji, a nawet zachcianek mas. Wiedzieli o tym już rzymscy cesarze, oferując ludowi rzymskiemu chleb i igrzyska. Po co? Po to, by zyskać jego przychyłność i uniknąć zmiecienia przez poryw gniewu. Taka sytuacja ma poważne konsekwencje dla przywództwa w skali makro, w skali krajów.

Masy, jak je nazywa Ortega, łatwo ulegają emocjom: wysokim aspiracjom konsumpcyjnym wspartym przekonaniem, że „się należy” i że jacyś „oni” stoją na przeszkodzie realizacji tych słuszych oczekiwań. Badania porównawcze nad 22 europejskimi krajami OECD w latach 1999–2017 wykazały swoiste „pęknięcie” Europy na kraje racjonalne i emocjonalne. Te ostatnie z roku na rok pośpiesznie realizują konsumpcyjne oczekiwania społeczne formułowane w poprzednim roku. Charakteryzują się niskim poziomem inwestycji i rosnącym uzależnieniem

od międzynarodowych rynków finansowych, zapewniających finansowanie populistycznych aspiracji. Przykładem krajów emocjonalnych są kraje południa: Włochy, Grecja, Hiszpania, Portugalia. W miarę upływu lat dołączyły do nich m.in. Węgry, Czechy, Wielka Brytania, Słowenia i Holandia. Kraje racjonalne to najbogatsze kraje Europy, w których aspiracje realizowane są stopniowo w miarę wzrostu zasobów i produktywności. Realizują długofalowe polityki w sposób stabilny. Wydawałoby się – wzorzec do naśladowania. Niestety jest odwrotnie: rośnie grupa krajów emocjonalnych (Koźmiński i in. 2020). Przyczyną jest zapewne pokusa przywództwa opartego na pobudzaniu i „karmieniu” populizmu. Pokusa jest silna, bo gwarantuje łatwy i szybki sukces polityczny bez intelektualnego wysiłku. O dalszej przyszłości zziądani polityczni gracze poważnie nie myślą.

Przywództwo oparte na „karmieniu populizmu” przy zachowaniu przynajmniej pozorów demokracji niesie jednak ze sobą szereg łatwo dostrzegalnych ryzyk dla tych, którzy je praktykują. Po pierwsze, jeżeli gospodarka nie jest dynamiczna i innowacyjna, dobrze notowana na rynkach finansowych, środki wyczerpują się i pojawia się „diabelska alternatywa”: narazić się na społeczne niezadowolenie lub finansować pozorny dobrobyt realną inflacją, prowadząc nieuchronnie do katastrofy. Po drugie, rządzący podlegają ograniczeniom w realizacji jakichkolwiek „własnych” zamierzeń, zwłaszcza prorozwojowych, a nawet wizerunkowych. Pojawia się więc pokusa do pozbycia się ograniczeń i sięgnięcia po władzę absolutną, czyli innymi słowy całkowitego, demonstracyjnego wręcz odejścia od cywilizowanych form demokracji liberalnej. Ta pokusa jest silniejsza w warunkach pandemii, kiedy słabi przywódcy muszą zabiegać o poparcie antyszczepionkowców, płaskoziemców i innych „ciemniaków”. Ortega y Gasset ujmuje to następująco:

W polityce formą, która reprezentuje najwyższy poziom woli współzycia, jest demokracja liberalna [...]. Proklamuje wolę współzycia z wrogiem, a co więcej z wrogiem słabszym od siebie [...]. Za trudne to zadanie i zbyt skomplikowane [...]. Rządzić dopuszczając do głosu opozycję! Czyż taka słabość nie wydaje się czymś zupełnie niezrozumiałym? Coraz mniejsza liczba państw, w których dopuszcza się istnienie opozycji, jest najcięższym oskarżeniem, jakie można rzucić obecnej rzeczywistości. W prawie wszystkich współczesnych państwach jednorodna masa ciśnie na władzę publiczną, miażdżąc i zmiatając z powierzchni ziemi wszystkie grupy opozycyjne. Masa – któż by to pomyślał mając przed oczami ów ciasno zbity tłum? – nie pragnie współzycia z nikim, kto do niej nie należy. Masa śmiertelnie nienawidzi wszystkiego, co nie jest nią samą (Ortega y Gasset 2021: 108).

W ten sposób przy użyciu demokratycznych środków niektóre demokracje szybciej lub wolniej przekształcają się we własne przeciwieństwo (Frum 2017). Aż trudno uwierzyć, że Ortega pisał swoją analizę przed niemal 100 laty! Wymyślone przez Stefana Kisielewskiego dla zgoła innej sytuacji genialne określenie „dyktatura

ciemniaków” znajduje w tej sytuacji nowe, lepsze zastosowanie. Na tle bon mota Kisielewskiego rodzi się bardzo poważne pytanie za przysłowiowy milion, a nawet dziesięć milionów dolarów. Chodzi o współczesne demokratyczne społeczeństwa masowej konsumpcji, masowej rozrywki i masowej komunikacji oraz kiepskiej edukacji. Czy dzięki populizmowi i „dyktaturze ciemniaków” demokracje nie zmieniają się nieuchronnie w swoje pokraczne przeciwieństwa: dyktatury, oligarchie, kleptokracje? Jak powiedział w jednym z udzielonych niedawno wywiadów znakomity, choć wyraźnie politycznie zaangażowany, reżyser Oliver Stone, „W Ameryce mamy oligarchię albo kleptokrację, ale na pewno nie demokrację” (Tatarska 2021: 10). To skrajny pogląd na temat światowej stolicy demokracji, ale bynajmniej nieodosobniony. Dość powszechna jest zgoda co do tego, że amerykańska demokracja nie przeżyłaby drugiej kadencji Trumpa.

W marę postępu na drodze od demokracji do jej przeciwieństw zmienia się hierarchia ważności ograniczeń, którym podlegają przywódcy. Zasadniczego znaczenia nabiera rozkład sił w ich najbliższej drużynie. Nadchodzi epoka zacieklonych wewnętrznych (wewnątrzpartyjnych) walk o władzę i związane z nią korzyści. W epoce mediów wszystko to na oczach „zdumionej publiczności”. Przywództwo traci legitymizację i wraz nią realny wpływ na bieg rzeczy. Nie da się tego uniknąć, mimo rozpaczliwych prób ograniczenia transparentności procesów zachodzących w elitach władzy. We współczesnych warunkach prowadzi to do anarchizacji życia społecznego popychanego w przeciwstawnych kierunkach przez zwalczające się klany coraz mniej przypominające klasyczne partie polityczne. Przywódcy zmuszeni są do poruszania się w „wąskim korytarzu” między anarchią a tyranią. Liberalna demokracja to jedyna bezpieczna ścieżka na tym szlaku, najbardziej jednak wymagająca i bynajmniej niepewna, nawet w najlepiej ugruntowanych demokracjach (Frum 2017; Acemoglu, Robinson 2020).

Degeneracja przywództwa politycznego, a zwłaszcza jego autorytarnych wersji, aż bije w oczy. Przenosi się ona na cały sektor publiczny w stopniu, w którym obejmuje on gospodarkę i społeczeństwo proporcjonalnie do siły politycznego wpływu na jego funkcjonowanie. W większości krajów zjawisko to dotyczy więc w mniejszym lub większym stopniu: edukacji, służby zdrowia, administracji, zarządzania infrastrukturą. W krajach bardziej dotkniętych chorobą upolitycznienia przywództwa – także wymiaru sprawiedliwości, bezpieczeństwa i porządku publicznego, a nawet obronności. Upaństwowiona część gospodarki i życia społecznego staje się w oczywisty sposób żerowiskiem klanów politycznych poddanych populistycznemu przywództwu.

Powstaje pytanie, jak zaraza wpływa na kształt przywództwa w biznesie. Pandemia jedynie przyspiesza obserwowalny już od pewnego czasu proces przenoszenia się przywódców ze świata realnego do świata wirtualnego, do cyberprzestrzeni (Korzyński 2018). Konfrontacja koncepcji ograniczonego przywództwa ze światem wirtualnym prowadzi do wniosku, że osoby pełniące role przywódcze wykorzystują

możliwości, jakie daje technologia do skutecznego przezwycięzania ograniczeń, które napotykają w świecie realnym. Służą temu działania kontaktowe, relacyjne, analityczne, wizerunkowe, sygnalizacyjne i odtwórcze (Korzyński 2018: 167). Badania prowadzone w okresie pandemii wskazują, że tego typu działania w sieci podnoszą poziom akceptacji liderów, a kontakt z pracownikami wykonującymi swoje zadania „z domu” w warunkach domowych nadaje relacjom oficjalnym „cieplejszy”, ludzki wymiar. Można się więc spodziewać, że spektakl przywództwa będzie się stopniowo przenosił w sferę wirtualną. Umiejętności funkcjonowania w tym środowisku nabiorą zasadniczego znaczenia wśród kompetencji liderów. Za wcześnie jeszcze, by oceniać, jakie będą głębsze skutki takiej zmiany przywództwa. Już teraz widać, że pogłębi się podział na pracowników „twórczych”, których trudno odegnąć od komputera, i „odtwórczych”, którzy traktują pracę zarówno w wirtualu, jak i w realu jako przyszłościową „pańszczyznę” – współcześni „wyrobnicy laptopa”. Obie te grupy będą wymagać różnego typu przywództwa (*From desktop...* 2021). Wskazują na to badania prowadzone przez Donalda Sull'a w MIT w ramach „Strategic Agility Project and the Culture 500” (Sull 2005).

Z lektury prac Shoshany Zuboff (2020) i innych badaczy wpływu technologii na społeczeństwo wyłania się obraz dualnego modelu przywództwa: dla wszystkich, dla mas i dla elit manipulujących tymi masami. Pierwszy model to model instrumentalnie traktowanej modyfikacji behawioralnej w celu maksymalizacji zysku i wartości gigantów technologicznych kontrolujących platformy informacyjne, z których korzysta dosłownie cała ludzkość, dostarczając niewyobrażalnej ilości danych. Przetwarzanie tych danych umożliwia konstruowanie algorytmów sterujących zachowaniem grup ludzkich. Przywództwo ulega więc swoistej industrializacji i mechanizacji, a zarazem podporządkowane jest wyraźnie określonym interesom ekonomicznym. Bardziej skomplikowana wydaje się być sprawa modelu przywództwa wewnątrz elit realizujących w celach komercyjnych model kontroli behawioralnej. Nieliczne informacje, a może przecieki, z wnętrza gigantów technologicznych (Vorhies, Heckenlively 2021) wskazują na to, że panuje tam oligarchiczno-autorytarny styl przywództwa.

Czy we współczesnym społeczeństwie w czasach zarazy nie ma więc miejsca na demokratyczny i partycypacyjny styl przywództwa? Aby odpowiedzieć na to pytanie, warto powrócić do Camusa. Dajmy głos jego bohaterowi, doktorowi Rieux: „Pracujemy razem w imię czegoś, co łączy nas ponad bluźnierstwami i modlitwami. Tylko to jest ważne”. To coś zdarza się nie tylko w czasach zarazy, ale wówczas szczególnie. Wówczas pojawiają się przywódcy „nowego typu” – duchowi spadkobiercy skromnego doktora z Oranu. Trzeba tylko dostrzec to coś.

Przywództwo rozproszone pojawia się najczęściej w sytuacjach zagrożeń bytu całych społeczności: epidemii, wojen, kryzysów itp. Dlatego jego archetypem jest literacka postać doktora Rieux. Przywództwo rozproszone nie pochodzi z nominacji ani z wyborów, nie jest poprzedzone mozolnym wspinaniem się „po szczeblach

kariery”. Nie jest też przedmiotem „niezdrowego pożądanego”, bo nie wiąże się z żadnymi korzyściami i przywilejami. Wręcz przeciwnie, kojarzy się z obowiązkami przyjętymi na siebie dobrowolnie w imię zagrożonego dobra wspólnego. Nikt o takie przywództwo nie walczy, nie dąży do niego „po trupach”. Przeciwnie, doktor Rieux i jemu podobni chętnie dzielą się swoją władzą i swoją odpowiedzialnością z innymi, tworząc sieci współdziałających ze sobą „małych przywódców”. Liczą się zadania do wykonania, a nie zakres władzy.

Obserwowaliśmy takie procesy kształtowania się spontanicznego przywództwa, gdy po inwazji Rosji na Ukrainę i napływie milionów uchodźców „ni stąd, ni zowąd” pojawiły się dziesiątki, może setki tysięcy „małych przywódców” organizujących skutecznie i sprawnie pomoc dla uchodźców i wsparcie dla walczącej Ukrainy. Miejsce bezlitosnej rywalizacji o władzę, wpływy i pieniądze zajęła współpraca i bezinteresowne poświęcenie własnego czasu, zaangażowania i skromnych zasobów. Gdy mija zagrożenie, rozproszone przywództwo stopniowo traci swoją moc, choć mali przywódcy mogą je wzbudzić ponownie.

Czy model rozproszonego przywództwa może znaleźć praktyczne zastosowanie w sytuacjach „normalnych”, wolnych od emocjonalnego wzmożenia i poczucia zagrożenia? Poszukując odpowiedzi ma to pytanie, przeprowadziliśmy 32 pogłębione wywiady z szefami polskich start-upów technologicznych, które osiągnęły już pewien sukces (Kozłowski, Korzyński 2023). Uderza ich młody wiek: średnio 33 lata. Można ich więc uznać za „przyszłość polskiego biznesu”.

Podstawą przywództwa rozproszonego jest w tej grupie konkretny projekt biznesowy i decydujące o jego sukcesie konfiguracje aktywności, kompetencji i zasobów. Często jest to przywództwo „dzielone” w ramach kilkusobowego kierownictwa. Różne osoby w zależności od kompetencji i sytuacji pełnią role przywódcze w odniesieniu do różnych obszarów działalności. Nie są one przydzielane na stałe. Często następują zmiany. Dokonują się one płynnie i łatwo, bo nie o tytuły służbowe idzie gra. Niekiedy pojawiają się w takich zespołach osoby dominujące. Ale nie jest to reguła. Nikt o role przywódcze specjalnie nie zabiega. Raczej są one traktowane jako „zło konieczne” m.in. dlatego, że nie wiążą się z nimi najwyższe cenione przez badanych nagrody: pieniądze (powiązane jednoznacznie z sukcesem biznesowym) oraz „zabawa z technologią”: rozwiązywanie problemów technicznych, które daje prestiż w środowisku. Zmniejsza to prawdopodobieństwo konfliktów w ekipach kierowniczych.

Start-upy technologiczne mają niewątpliwie silną specyfikę, podobnie jak spontaniczne, masowe ruchy społeczne, takie jak pomoc dla Ukrainy. Pytanie o to, czy rozproszone przywództwo jest realną opcją w innych obszarach, pozostaje więc nadal otwarte.

LITERATURA PRZYWOŁANA

- Acemoglu Daren, Robinson James A. (2020), *The Narrow Corridor States, Societies and The Fate of Liberty*, New York: Penguin Books.
- Applebaum Anne (2020), *Zmierzch demokracji. Zwodniczy powab autorytaryzmu*, Warszawa: Agora.
- Bookstaber Richard (2017), *The End of Theory. Financial Crisis, The Failure of Economics and The Sweep of Human Interaction*, Princeton–Oxford: Princeton University Press.
- Camus Albert (1957), *Dżuma*, Warszawa: PIW.
- From desktop to laptop (2021), „The Economist”, 10th April.
- Frum David (2017), *How to build an autocracy*, „The Atlantic”, March.
- Galbraith John K. (2010), *The Affluent Society And Other Writings 1952–1967*, New York: The Library of America.
- Hatch Mary J., Kostera Monika, Koźmiński Andrzej K. (2010), *Trzy oblicza przywództwa: menedżer, artysta, kapłan*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Koźmiński Paweł (2018), *Przywództwo w erze cyfrowej. Sposoby pokonywania ograniczeń na platformach społecznościowych*, Warszawa: Poltext.
- Koźmiński Andrzej K. (2004), *Zarządzanie w warunkach niepewności*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Koźmiński Andrzej K. (2013), *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*, Warszawa: Poltext.
- Koźmiński Andrzej K., Korzyński Paweł (2023), *Przywództwo skoncentrowane czy rozproszone*, „Rzeczpospolita”, 28 lutego, s. 21.
- Koźmiński Andrzej K., Noga Adam, Piotrowska Katarzyna, Zagórski Krzysztof (2020), *The Balanced Development Index For Europe's OECD Countries 1999–2017*, Cham, Switzerland: Springer.
- Naim Moises (2012), *The End of Power*, New York: Basic Books.
- Naim Moises (2022), *Zemsta władzy. Jak autokraci na nowo tworzą politykę XXI wieku*, Katowice: Wydawnictwo Sonia Draga Post factum.
- Obama Barack (2021), *Ziemia obiecana*, Warszawa: Wydawnictwo Agora.
- Ortega y Gasset José (2021), *Bunt mas*, Poznań: Replika.
- Pearce Craig L., Manz Charles C. (2014), *The leadership disease... and its potential cures*, „Business Horizons”, 57 (2), s. 215–224.
- Saint-Exupéry Antoine (1931), *Vol de nuit*, Paris: Gallimard.
- Saint-Exupéry Antoine (1942), *Pilote de guerre*, Paris: Gallimard.
- Snyder Timothy (2018), *The Road to Unfreedom*, New York: Tim Duggan Books.
- Sull Donald N. (2005), *Why good companies go bad*, „Harvard Business Review”, 44 (4).
- Tatarska Anna (2021), *Oliver Stone: Kto zabił Kennedy'ego? Już 30 lat temu dobrze interpretowałem fakty*, „Gazeta Wyborcza”, 29 października, s. 10.
- Tusk Donald (2019), *Szczerze*, Warszawa: Wydawnictwo Agora.
- Vorhies Zach, Heckenlively Kent (2021), *Google Leaks. A Whistleblower's Expose of Big Tech Censorship*, New York: Skyhorse.
- Wasenaar Christina L., Pearce Craig L. (2012), *The nature of shared leadership*, w: John Antonakis, David V. Day (red.), *The Nature of Leadership*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Ważyk Adam (1956), *Poemat dla dorosłych i inne wiersze*, Warszawa: PIW.
- Zuboff Shoshana (2020), *Wiek kapitalizmu inwigilacji. Walka o przyszłość ludzkości na nowej granicy władzy*, tłum. Alicja Unterschuetz, Poznań: Zysk i S-ka.

Andrzej K. Koźmiński

LEADERSHIP AMIDST „RADICAL UNCERTAINTY”

The growing generalized uncertainty of the world is accompanied by increasing leadership complexity. In the author’s empirical survey of top Polish leaders, it became clear that their role is much more defensive than it might seem to the recipients of the heroic myths and tales presented in the media. Leaders must overcome numerous and more substantial constraints to which they are constantly subjected. The constraints in question are political, cultural, a result of the formal scope of power and authority, informational, ethical, and emotional, and can also be the result of intrinsic motivation. Meanwhile, leaders are expected to have above-average results, which they achieve through their ability to mobilize followers. Informal leaders, representing dispersed leadership, often succeed. It occurs especially strongly in the face of a major threat (pandemic, war). Dispersed leadership has been observed by the author among technology startups, where the leadership roles shift seamlessly from one team member to another, depending on the task at hand.

Słowa kluczowe: przywództwo; niepewność; ograniczenia; zarządzanie; demokracja

Keywords: leadership; uncertainty; limitations; management; democracy