

PRZYWÓDZTWO W CZASACH ZARAŻY

Andrzej K. Koźmiński

Wykład doktorski honoris causa na Uniwersytecie Warszawskim

16.02.2022

Magnificencje, Szanowni Państwo,

Dziękuję za to ogromne wyróżnienie. To z pewnością najwyższa godność jaka może spotkać utrudzonego wędrowca na akademickiej drodze. Pochodzi bowiem od społeczności, która nawet w najbardziej niesprzyjających warunkach potrafi zachować bezcenną wartość, nazwaną przez twórcę lwowsko-warszawskiej szkoły filozoficznej Prof. Kazimierza Twardowskiego dostojnością Uniwersytetu. Przez wiele lat byłem częścią tej społeczności i jestem z tego dumny. Do J.M. Rektora kieruję moje gorące podziękowania i mój pokłon przed dostojnością Uniwersytetu.

W ciągu dziesięcioleci jako badacz zarządzania wielokrotnie zastanawiałem się nad tym czemu Uniwersytet zawdzięcza swoją niezwykłą pozycję i doszedłem do wniosku, że kluczowym czynnikiem jest przywództwo. W umownie i dosłownie pojmywanym czasie zarazy, które obecnie przeżywamy, jest ono poddane szczególnym wzywaniom, dlatego nieskromnie parafrazując tytuł książki wielkiego Gabriela Marqueza poświęcę swoje wystąpienie „przywództwu w czasach zarazy”.

Narzekania na deficyt przywództwa są równie stare jak narzekania na brak prawdziwej miłości. Ostatnio jednak coraz częściej są one otwarcie formułowane przez przywódców najwyższych szczebli, uważanych za „wybrańców bogów”. Snując refleksje po zakończeniu dwóch kadencji Prezydenta USA Barack Obama pisze: *„Po co roztaczać wizję świata takiego, jaki powinien być, skoro próby jego zbudowania spełniają na niczym? W podobnym duchu wypowiada się Donald Tusk po zakończeniu swojej misji Przewodniczącego Rady Europejskiej: „Na co nam jedność, suwerenność i solidarność, jeśli nie będziemy w stanie obronić Europy?”*. Obaj zdają sobie sprawę z tego, że swoich egzaminów nie zdali, choć może nie tak dramatycznie jak dwaj kolejni Papieże w walce z patologiami w Kościele. Jeżeli już najpotężniejsi zaczynają narzekać na deficyt przywództwa i niedostatek władzy to sprawa wymaga pogłębionej refleksji.

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.”* W ostatnich latach pandemia dostarcza temu procesowi 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”*.

Autorem najbardziej adekwatnej, moim zdaniem, definicji przywództwa jest 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*”. Takie podejście obejmuje nie tylko przywództwo polityczne, ale społeczne i biznesowe, także akademickie na różnych poziomach, ale zarazem wrzuca je na taśmociąg czasu, który ostatnio przyspiesza.

Przez długie lata archetypem przywódcy był bohater słynnej powieści Saint Exuperego „*Nocny lot*” Riviere szef linii lotniczej z pionierskiego okresu lotnictwa, 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?*”. Riviere reprezentuje „heroiczną”, macho wizję samotnego przywództwa. W końcowym fragmencie książki eksponowana jest samotność przywódcy który sam „*niesie swoje ciężkie zwycięstwo*”. A co się dzieje w przypadku klęski? Saint-Exupery doświadczył jej osobiście jako pilot wojskowy w kampanii 1940 roku i nie znalazł odpowiedzi na to pytanie. W przededniu kapitulacji napisał: „*Jutro dla świadków tych wydarzeń będziemy zwyciężonymi. Zwycięzeni powinni milczeć. Jak ziarna.*” A przecież klęski są nieodzownym elementem cyklu życia każdej społeczności i każdej organizacji i to w warunkach klęski przywództwo jest szczególnie potrzebne. Osłabieni przywódcy nie są w stanie sprostać wyzwaniom pędzącego świata. Naiwnością wydaje się oczekiwanie od nich, że powstrzymają zmiany klimatu na ziemi. Oni tylko udają, że mogą to zrobić. W jednym z wywiadów, które przeprowadziłem z wybitnymi polskimi liderami znajdujemy następujące stwierdzenie: „*Gdyby popatrzeć na przywódców, to 90% wśród nich to będą ci, którzy przegrali*”.

Rola przywódców jest znacznie bardziej defensywna niż by się to mogło wydawać. Przywódcy „rozpychają” coraz liczniejsze i coraz silniejsze ograniczenia, którym są poddani. Siła ich przywództwa, czyli zdolność do realizacji misji, posłannictwa zależy od tego jak silnie potrafią się rozepchnąć. Nawiązując do noblowskiej koncepcji „ograniczonej racjonalności” jednego z moich Mistrzów Herberta Simona sformułowałem koncepcję „ograniczonego przywództwa”. Takie określenie nie jest dla badanych dostojników ani pochlebne ani przyjemne. „*Jak to to ja jestem ograniczony!!!*” mówili z wyraźną do mnie pretensją. Woleli by widzieć siebie na przysłowiowym „białym koniu”, który przeskakuje wszystkie przeszkody.

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

- Polityczne;
- Kulturowe;
- Formalno-prawne;
- Informacyjne i zasobu wiedzy;
- Etyczne;
- Emocjonalne;
- Motywacyjne.

W miarę upływu czasu wokół przywódców zaciskają się coraz bardziej restrykcyjne ograniczenia. Decydenci radzą sobie z nimi coraz gorzej. Białe konie wylądowały u rzeźnika. Skoro miarą siły przywództwa jest zdolność do „rozpychania” ograniczeń, wymaga to szczególnych kompetencji. Na czoło wysuwa się wśród nich zdolność do autorefleksji, czyli analitycznego i krytycznego spojrzenia na siebie i umiejętność wyciągania z tego wniosków, czyli uczenia się na własnych słabościach i porażkach. Systematyczne badania potwierdzają tezę, że autorefleksja jest w grupie liderów najstąbiej reprezentowaną kompetencją. Walnie przyczyniają się do tego „dwory”, które nieuchronnie ich otaczają. W słynnym „Poemacie dla dorosłych” Adam Ważyk tak oto scharakteryzował liderów lat 50-tych:

*Zasiadający w Wysokim Namiocie
zaklinacze węży,
właściciele przepustek do specjalnych sklepów,
gdzie sprzedają kalesony wyhaftowane w dogmat nieomyślności,
myśliciele wysiadujący tezy,
których tłum wykonawców nigdy nie rozumie,
rozzucający 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*

Brzmi to do bólu aktualnie!. Dostojnicy wszelkiej maści nadal wkładają galowe spodnie i z upodobaniem podziwiają samych siebie w „swoich” mediach.

Od przywódców oczekuje się ponadprzeciętnych efektów i oni je realizują dzięki zdolności do mobilizacji. Wyraźnie widać to zarówno w polityce jak i w biznesie. Uczą tego w szkołach biznesu i to uczą nieźle. Kontestowany bywa sens tego zwiększonego wysiłku i podział jego efektów. Jak stwierdził jeden z moich rozmówców: „można być przywódcą całkowicie cynicznym. Wówczas odwołanie się do wartości ma charakter czysto werbalny, manipulacyjny”. Tu dotykamy kompetencji wartościotwórczych. Jeden z badanych nazwał to „wąchaniem czasu”. Jest to szczególnie trudne w czasach zarazy. To właśnie zaraza najlepiej egzaminuje przywódców.

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”. Pojawia się ów lekki wstręt do przyszłości, który

nazywa się *niepokojem*. Po formalnym ogłoszeniu stanu zarazy i zamknięciu miasta *dżuma stała się sprawą wszystkich*” napisał Camus rozpoczynając opowieść o walce z zarazą. 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. Nie wiem czy inni bohaterowie powieści nazwaliby tak Doktora. Ale to nie ma znaczenia, bo trudno oprzeć się wrażeniu, że doktor Rieux był przywódcą w walce z zarazą. Pełnił swą rolę profesjonalną w skali całej społeczności. To on naciskał na pilne zwołanie Komisji Sanitarnej, odegrał kluczową rolę w sformułowaniu i ogłoszeniu ostatecznej opinii o charakterze zarazy oraz podejmowaniu kolejnych decyzji o wprowadzaniu rygorów 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 i prowadzono prace nad serum przeciwdziałającym rozwojowi choroby i to pomimo spektakularnych niepowodzeń. Równocześnie Rieux z bezgranicznym poświęceniem pracując 20 godzin na dobę pełnił służbę lekarza w szpitalach i w domach chorych. To zjednało mu szacunek i autorytet, który sprawił, że niemal naturalnie stawał się reprezentantem całej społeczności w kontaktach z władzami. Był w stanie odegrać też rolę „bufora” przyjmującego na siebie nienawiść i strach ówczesnych „antycypionkowców” i kontestatorów medycyny. Wysłuchiwał skarg i zwierzeń. Tłumaczył na czym polega sytuacja. Przede wszystkim jednak inspirował współobywateli do samoorganizacji. Jego dziełem były ochotnicze formacje sanitarne. „*Kto Pana tego wszystkiego nauczył doktorze? Odpowiedź padła natychmiast: bieda*”. Rieux jest ubogim przywódcą ubogich, nie posiada „galowych spodni”.

Scharakteryzowanie tak określonej roli przywódczej nie jest łatwe. Nie wynikała ona ani z czyjejkolwiek nominacji, ani ze starań zainteresowanego, ani z wyborów. Po prostu „spadła 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 brzemień podejmowane w imię dobra wspólnego. 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” i pozornej amorficzności takich ruchów społecznych jak „Żółte kamizelki”, „Strajk kobiet”, czy „Occupy Wall Street”. Funkcjonują tam sieci osób okresowo wypełniających elementy ról przywódczych w różnych konfiguracjach.

Uderza radykalnie odmienne pojmowanie przywództwa przez dwóch wielkich pisarzy minionego wieku: Saint-Exuperego i Camusa. Bliskość czasowa obu bohaterów jest pozorna, w istocie należą do innych światów. Saint-Exupery stworzył swój archetyp przywództwa w „złoty” latach dwudziestych: latach ekonomicznej ekspansji i potężniejącej od nowa, po katastrofie I wojny, fali globalizacji, czego symbolem była fascynacja lotnictwem. Camus pisał

po hekatombie II wojny światowej, po drugim z kolei samobójstwie globalizacji i na ciepłych jeszcze zgliszczach faszyzmu, u szczytu potęgi imperium Stalina. „Nocny lot” można było polecać studentom zarządzania w „ryczących” (jak je nazwał Stiglitz) latach 90-tych i może jeszcze w pierwszym dziesięcioleciu XXI wieku. Dziś bardziej aktualna 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. Wszyscy doskonale wiedzą jak nieskończenie daleko jest dzisiejszym prezydentom, premierom, prezesom i kardynałom do moralnych standardów skromnego Doktora Rieux, skłonnego do bezgranicznych osobistych poświęceń. Ta narastająca „luka przywództwa” jest tym wyraźniejsza, że media ją bez litości eksponują, bo się dobrze „sprzedaje”. Oto tajemnica narastającej w ostatnich latach delegitimacji władzy politycznej.

Wielu współczesnych autorów dopatruje się przyczyn delegitimacji politycznego przywództwa w „zmierzchu demokracji”. To zjawisko obserwujemy nie po raz pierwszy w nowożytnej Europie. Już na przełomie lat 20-tych i 30-tych ubiegłego wieku doczekało się ono pogłębionych analiz, do których warto sięgnąć. W „Buncie mas” Ortega y Gasset ujął to następująco: *„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”*. Chodzi o delegitimację tradycyjnych elit i narastający populizm.

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 słusznym oczekiwaniom. Przeprowadzone w ALK 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, Polska, Czechy, Wielka Brytania, Słowenia. 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: w miarę upływu lat rośnie grupa krajów emocjonalnych. Przyczyną jest zapewne pokusa przywództwa opartego na pobudzaniu i „karmieniu” populizmu. Pokusa jest silna, bo umożliwia szybki sukces polityczny. O dalszej przyszłości zziądani gracze nie myślą.

Przywództwo oparte na „karmieniu populizmu” przy zachowaniu przynajmniej pozorów demokracji niesie jednak ze sobą szereg ryzyk dla tych, którzy je praktykują. Opozycja, nawet słaba obniża komfort rządu i stwarza zagrożenie utraty władzy. Rządzący podlegają ograniczeniom w realizacji jakichkolwiek „własnych” mniej lub bardziej „szalonych” zamierzeń, zwłaszcza wizerunkowych czy ideologicznych, a przede wszystkim w czerpaniu osobistych korzyści z zajmowanych stanowisk. 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 gospodarczej katastrofy, choć niestety nie koniecznie do utraty władzy, jak widać na przerażających przykładach Wenezueli czy Nikaragui, a bliżej nas: Turcji. Pojawia się więc pokusa do pozbycia się ograniczeń, przezwyciężenia „imposybilizmu” i sięgnięcia po władzę absolutną, czyli innymi słowy całkowitego, demonstracyjnego wręcz odejścia od cywilizowanych form demokracji liberalnej i przyjęcia modelu autorytarnego. Ta pokusa jest silniejsza w warunkach pandemii, kiedy słabi przywódcy muszą zabiegać o poparcie antyszczepionkowców, płaskoziemców, kreacjonistów, odynistów, zwolenników spiskowych teorii wszystkiego i innych „ciemniaków”, żeby odwołać się do słynnego określenia Stefana Kisielewskiego . Ortega y Gasset ujmuje to następująco: „*Masa nie pragnie współzycia z nikim kto do niej nie należy. Masa śmiertelnie nienawidzi wszystkiego co nie jest nią samą*”. Rodzi się bardzo poważne ogólne pytanie. Czy dzięki populizmowi i „dyktaturze ciemniaków” współczesne demokratyczne społeczeństwa masowej konsumpcji, masowej rozrywki i masowej komunikacji oraz kiepskiej edukacji nieuchronnie zmieniają się w swoje pokraczne przeciwieństwa: dyktatury, oligarchie, kleptokracje?. Dość powszechna jest zgoda co do tego, że nawet amerykańska demokracja nie przeżyłaby drugiej (ciągle jeszcze możliwej) kadencji Trumpa. Przywódcy zmuszeni są do poruszania się w „wąskim korytarzu” między anarchią a tyranią. Jak przekonują w swojej najnowszej książce pod tym właśnie tytułem dwaj ekonomiści: Acemoglu i Robinson: liberalna demokracja to jedyna właściwa ścieżka na tym szlaku, najbardziej jednak wymagająca i bynajmniej nie pewna, nawet w najlepiej ugruntowanych demokracjach. Przywódcy często nie zdają tego testu. Degeneracja przywództwa politycznego aż bije w oczy.

Powstaje pytanie jak zaraza wpływa na kształt przywództwa w biznesie i na poziomie innych mniej lub bardziej samodzielnie działających organizacji, w tym uniwersytetów. Pandemia jedynie przyspiesza obserwowalny już od pewnego czasu proces przenoszenia się przywódców ze świata realnego do świata wirtualnego, do cyberprzestrzeni. Konfrontacja koncepcji ograniczonego przywództwa ze światem wirtualnym prowadzi do wniosku, że osoby pełniące role przywódcze wykorzystują możliwości jakie oferuje technologia do skutecznego przezwyciężania ograniczeń, które napotykają w świecie realnym. Można się spodziewać, że spektakl przywództwa będzie się stopniowo przenosił w sferę wirtualną. Umiejętności funkcjonowania w tym środowisku nabiorą zasadniczego znaczenia wśród kompetencji liderów.

Z lektury prac Shoshany Zuboff i innych badaczy wpływu technologii na społeczeństwo w skali makro wyłania się obraz dualnego modelu przywództwa: dla wszystkich, dla mas i dla elit manipulujących tymi masami. Pierwszy to model technologicznej instrumentalnie traktowanej modyfikacji behawioralnej w celu maksymalizacji zysku i wartości rynkowej gigantów kontrolujących platformy informacyjne, z których korzysta dosłownie cała ludzkość, dostarczając niewyobrażalnej ilości danych. Przetwarzanie tych danych umożliwia konstruowanie algorytmów sterujących zachowaniem grup ludzkich, a nawet jednostek. Przywództwo ulega więc swoistej industrializacji i mechanizacji, a zarazem podporządkowane jest wyraźnie określonym interesom ekonomicznym. Mniej oczywista

wydaje się być sprawa modelu przywództwa wewnątrz elit rządzących współczesnym technopolis. Nieczęste i na ogół cenzurowane przecieki, z wnętrza gigantów technologicznych wskazują na to, że panuje tam tradycyjny, oligarchiczno-autorytarny styl przywództwa.

Czy we współczesnym społeczeństwie w czasach zarazy nie ma więc miejsca na demokratyczne i partycypacyjne przywództwo ?. Aby odpowiedzieć na to pytanie warto powrócić do Camusa. Dajmy głos jego bohaterowi „chyba przywódcy” doktorowi Rieux: *„Pracujemy razem w imię czegoś co łączy nas ponad bluźnierstwami i modlitwami. Tylko to jest ważne”*. To „coś” zdarza się w czasach zarazy. W swojej Encyklice z 2020 roku *„Fratelli Tutti”* Papież Franciszek nazywa to braterstwem, my Polacy w latach 80-tych nazywaliśmy to solidarnością. Wówczas niegodni i nieudolni liderzy zapadają się pod ziemię pod ciężarem odpowiedzialności i wyzwań, którym nie są w stanie sprostać. Rodzi się szansa, że na ich miejsce pojawią się duchowi pobratymcy skromnego doktora. Trzeba jednak kolektywnie to „coś” dostrzec, gdy dżuma staje się naprawdę „sprawą wspólną” jak w Oranie Camusa. Na razie nie widzimy wspólnie „tego czegoś”, ale być może dżuma tak naprawdę jeszcze nie nadeszła?