ANDRZEJ KOŹMIŃSKI
PRZYWÓDCA NA UWIĘZI

Maksymalne przywództwo jest niemożliwe. Dziś dobrym liderem jest po prostu ten, kto potrafi pokonywać krępujące go ograniczenia.

Kilka lat temu stałem się współautorem książki poświęconej trzem maskom (menedżera, artysty i kapłana), które może przywdziewać przywódca. Publikacja miała charakter przełomowy, odsłaniała bowiem niezbadany wycinek rzeczywistości. Od czasu opracowania tej koncepcji przeszedłem jednak intelektualną drogę. Zdałem sobie sprawę, że książka nie jest doskonała – nie pokazuje, w jaki sposób liderzy mogą zmieniać te trzy maski, by optymalizować pracę.

Niestety, nie tylko moja koncepcja przywództwa zatrzymała się na tym poziomie. To problem wielu idei zarządczych popularyzowanych w renomowanych publikacjach. Pokazują pewien ideał, do którego należy dążyć, i przekonują, że przy pewnym wysiłku jest on prosty do osiągnięcia. Ja jednak już się z tym nie zgadzam. Moim zdaniem przywództwo to wieczna droga przez mękę.

Postanowiłem więc pójść o krok dalej i zrealizować badania analizujące praktyczne wzorce działania wybitnych polskich liderów życia politycznego, biznesu, organizacji pozarządowych – spełnionych ludzi sukcesu. Przeprowadziłem 29 wywiadów z osobami takimi jak: Leszek Balcerowicz, Henryka Bochniarz, Adam Góral, Andrzej Klesyk, Aleksander Kwaśniewski, Leszek Miller, Jerzy Owsiak i Lech Wałęsa. Wnioski zebrałem w książce *Ograniczone przywództwo. Studium empiryczne*.

Działać pod prąd

Podstawowa hipoteza moich badań brzmiała: „Lider jest na tyle mocny, na ile potrafi radzić sobie z kłodami, jakie rzuca mu pod nogi rzeczywistość organizacyjna". Sama idea nie jest nowa – miała wielu prekursorów. Już pod koniec lat 50. XX stulecia politolog i ekonomista Herbert Simon opracował teorię ograniczonej racjonalności, według której decydenci podlegają wielu ograniczeniom w formułowaniu i rozwiązywaniu problemów. Dopiero jednak w ostatnich latach pojawiły się próby przeszczepienia tych wniosków na grunt przywództwa. Tym tropem podążyłem.

Rozmowy z wybitnymi postaciami życia publicznego i biznesu potwierdziły moje przypuszczenia. Zdecydowana większość z nich wskazywała na wielość ograniczeń uniemożliwiających im skuteczne funkcjonowanie. Dobrze skonstatował to jeden z respondentów: polscy liderzy muszą stale koncentrować się na „robieniu pod prąd".

W trakcie badania udało mi się zidentyfikować główne typy ograniczeń, jakim podlegają polscy liderzy: polityczne, etyczne, kulturowe, emocjonalne, motywacyjne, kompetencyjne i poznawcze. Wynika z tego, że każda osoba aspirująca do bycia liderem powinna zatem w pierwszej kolejności skonfrontować swój cel działania i misję z trzeźwą oceną szans na realizację. I tak, przykładowo, ograniczenia polityczne (zarówno w polityce, jak i w biznesie) każą stawiać pytanie, cytując badanych, „jak daleko można się posunąć na drodze politycznego kompromisu bez deptania wyznawanych wartości". Z kolei ograniczenia emocjonalne to „strach i agresja", które trzeba w sobie stale tonować. Model przywództwa, zastosowany przez lidera, należy zatem dopasować do charakteru ograniczeń – a nie na odwrót.

Większość popularnych publikacji na temat przywództwa jest po prostu głupia – nie uwzględnia naturalnych ograniczeń, z jakimi mierzą się liderzy.

prof. Andrzej K. Koźmiński: polski ekonomista, profesor nauk ekonomicznych, specjalizujący się w zakresie zarządzania, autor wielu publikacji z zakresu zarządzania. Zajmuje się teorią organizacji, zarządzaniem w warunkach transformacji i niepewności, badaniami zachowań liderów. Współzałożyciel i pierwszy rektor Akademii Leona Koźmińskiego, obecnie prezydent tej uczelni.

Coraz mniej możliwości manewru

Dziś ograniczenia przywódców ulegają zagęszczeniu. W opinii przebadanych przeze mnie liderów wynika to:

1. z rosnącej poprawności politycznej (ograniczenia kulturowe). Wielu rzeczy nie można dziś mówić i robić, tak jak przed laty. Powstały pewne konwenanse, które wykluczają np. ścisłe stosowanie stylu dyrektywnego w zarządzaniu;

2. wykrystalizowała się duża liczba grup nacisku, krępujących działania lidera (ograniczenia polityczne). Takie *lobbies* mogą skutecznie blokować inicjatywy liderów, tym bardziej że reguły gry politycznej (również w firmach) są coraz bardziej ostre;

3. istnieje coraz większy nacisk (wyborców, pracowników, otoczenia biznesowego) na kierowanie się przez liderów etyką (ograniczenia etyczne), która utrudnia im realizację zamierzonych celów. Cynizm staje się bardzo ryzykowny, ponieważ jest bardzo prosty do wykrycia (informacja przemieszcza się dziś bardzo szybko), a wydobyty na światło dzienne błyskawicznie demobilizuje zwolenników.

Jak liderzy radzą sobie z tymi trzema ograniczeniami? Wielu stara się je pokonywać poprzez teatralizację. Techniki komunikacji i PR mogą do pewnego stopnia pomóc w ukrywaniu słabości lidera, ale nie będą skuteczne, jeśli przywódca nie ma prawdziwie silnej osobowości. Mimo socjotechnik jego przywództwo okaże się nijakie. Najlepszym przykładem takiego zjawiska jest Benedykt XVI. Stosował on te same narzędzia komunikacji co jego poprzednik – charyzmatyczny lider Jan Paweł II – ale jego przywództwo nie było tego samego formatu.

Warto jeszcze zauważyć, że sama teatralizacja może być dla lidera ograniczeniem – musi on być w niej bardzo spójny, gdyż w innym przypadku naraża się na kompromitację.

Zgubny deficyt autorefleksji

Największym jednak wyzwaniem dla liderów jest ich problem z identyfikacją własnych ograniczeń kompetencyjnych, a w szczególności – luki kompetencyjnej w autorefleksji. Po pierwsze, ogranicza to zdolność do oceny własnego potencjału, a po drugie, zdolność do krytycznej oceny własnych działań. W obu przypadkach brak samokrytycyzmu sprawia, że lider nie potrafi zidentyfikować pozostałych ograniczeń i w pewnym momencie one go przytłaczają. Jak powiedział jeden z badanych, „ktoś, kto zakochał się w sobie z wzajemnością, nigdy nie będzie dobrym liderem". Dlatego w mojej opinii najważniejszym warunkiem powodzenia lidera jest zbieranie i rzetelne analizowanie informacji zwrotnej, wszelkich krytycznych opinii na temat swych działań i siebie samego. Tak aby nie wpaść w pułapkę własnego sukcesu. TT

FOT: ARCHIWUM AUTORA