

Od Autorki

Anatomia przywództwa jest próbą wyjaśnienia fenomenu, z którym mierzy się wielu autorów. Wpisując w przeglądarki internetowe hasło „książki o przywództwie”, otrzymamy dziesiątki propozycji w samym języku polskim. Jeśli poszerzymy poszukiwania o język angielski, pojawi się kilkaset, a może nawet kilka tysięcy propozycji więcej. Czy nie napisano już wszystkiego na ten temat?

A jednak kuszące jest wykorzystanie w badaniu przywództwa własnego doświadczenia, które dostarcza inspiracji do postawienia pytań i zakreszenia pola badań. Jest to doświadczenie wynikające z przypadków i niekończącego się splotu sprzyjających zbiegów okoliczności, które umożliwiły ekonomistce uczestniczenie w tworzeniu nowej rzeczywistości w Polsce po wielkim przełomie z roku 1989.

Pierwszym, niewątpliwie sprzyjającym przypadkiem było urodzenie się w samej końcówce lat 50. i wejście w życie zawodowe w połowie lat 80. W przełomowym roku 1989 było już jakieś doświadczenie praktyczne.

Szczęśliwym przypadkiem były studia na poznańskiej uczelni ekonomicznej. Nie studia ekonomii, ale studia na uczelni ekonomicznej, w której nauczyciele bardziej otwierali umysły i wzbudzali ciekawość, niż upierali się przy ekonomii, wówczas politycznej i stronnicznej.

Przypadkiem była też pierwsza praca w banku, do którego – bardziej ze względu na znajomość języków obcych niż ekonomii – skierował uczelniany pełnomocnik do spraw zatrudnienia absolwentów.

Zbieg tych przypadków umożliwił życie i pracę w fascynujących czasach wielkiej przemiany Polski i Polaków, która rozpoczęła się

z początkiem lat 90. Pozwolił uczestniczyć w przekształcaniu polskiej gospodarki, a właściwie jej fragmentu, jakim jest system bankowy.

Zadanie stworzenia nowych instytucji i reguł funkcjonowania gospodarki rynkowej stanowiło zupełnie nowe wyzwanie. W wielu dziedzinach można było wzorować się na dobrze funkcjonujących rozwiązaniach w gospodarkach rynkowych krajów Zachodu. Przy tworzeniu nowych instytucji i przedsiębiorstw, naprawie starych, działających w poprzednim systemie firm można było korzystać z ekspertów i doradców licznie przybywających do Polski. Ale przeprowadzenie ludzi przez burzliwe zmiany w tamtych czasach musieli wziąć na siebie sami Polacy. Wielu z nich stanęło wtedy przed pierwszymi wyzwaniami przywódczymi.

Każdy niemal dzień niósł zmiany, a wraz z nimi ryzyko i niepewność. Były to warunki wyjątkowo sprzyjające wywoływaniu lęków, zwątpień, a nawet czynnego oporu wobec tych zmian. Prosta kalkulacja wskazywała jednak, że nie ma innego wyjścia, jak wzięcie spraw w swoje ręce. To wtedy ujawniła się niezwykła przedsiębiorczość Polaków, którzy – jak w amerykańskim śnie – zaczęli od straganów na ulicach, popularnie zwanych „szczękami”, i odkładając grosz do grosza, przekształcali je w przedsiębiorstwa. Wiele z nich istnieje i rozwija się nadal. W swojej masie są solą polskiej gospodarki. Przedsiębiorcy byli przywódcami, którzy pociągnęli za sobą innych i zmienili otaczający ich świat.

Nie wszyscy zaczęli od przysłowiowego zera. Wielu, a może wtedy nawet większość, pozostając w starych strukturach przedsiębiorstw i różnego rodzaju instytucji, podjęło trud przekształcenia „starego” w „nowe”. Menedżerowie – przywódcy, którzy pociągnęli innych na drogę restrukturyzacji i również zmienili świat.

Byłam wśród tych drugich. Najpierw w wyłaniającym się ze struktur Narodowego Banku Polskiego Wielkopolskim Banku Kredytowym, a potem w Banku Pekao S.A. Mogę powtórzyć z przekonaniem to, co napisałam na pożegnanie moim współpracownikom z Pekao w roku 2003:

To właśnie w tym Banku przeżyłam najbardziej fascynujący okres w moim życiu zawodowym. Poczucie, że z niewielkiego banku, bory-

kającego się z poważnymi problemami, zbudowaliśmy największy pod względem zgromadzonych kapitałów bank w naszej części Europy, że uczyniliśmy z niego jeden z najefektywniejszych banków w Europie, sprawiło mi wielką satysfakcję. Ale jeszcze większą satysfakcję dała mi współpraca z ludźmi, których w banku zastałam i którzy w różnych okresach do Pekao dołączyli. [...] Zagrali harmonijnie i pięknie, jak orkiestra złożona ze wspaniałych muzyków. A ja miałam zaszczyt tylko nimi dyrygować (Wiśniewska, Wawrzewska 2003: 6).

Gdzieś około roku 2000 „orkiestrę” zauważył profesor Jerzy Axer, wówczas dyrektor Ośrodka Badań nad Tradycją Antyczną na Uniwersytecie Warszawskim i inspirator Międzywydziałowych Indywidualnych Studiów Humanistycznych. Zaprosił „dyrygentkę” na spotkania inspiracyjne ze studentami.

I tak znów przypadkowo rozpoczęła się moja droga naukowa. Rozmowy ze studentami zawsze przynosiły pytania. Jak i dlaczego przywództwo powstaje, trwa lub ulega przerwaniu? Dlaczego czasem prowadzi do wspaniałych rezultatów, a czasem jest nieporadne i nie przynosi efektów?

To była motywacja do poszukiwania odpowiedzi.

Pomimo mnogości książek na temat przywództwa, które ukazują się na świecie – od naukowych począwszy, a na popularnych poradnikach skończywszy – ciągle pozostaje ono zagadką. Pytanie jednak, czy jest to rzeczywiście nierozwiązywalna zagadka, czy też i w tym wypadku słuszne jest spostrzeżenie Tomasa Sedlacka, że „sami sobie zasłoniliśmy oczy i nie widzimy najważniejszych sił napędzających ludzkie działania” (Sedlacek 2012: 21).

W teoriach zarządzania ludzie zredukowani zostali do „zasobów ludzkich”, a ich praca traktowana jest jak pozostałe czynniki produkcji. Konsekwencją jest sprowadzenie przywództwa w praktyce menedżerskiej do „narzędzia”, którym zarządzający powinni sprawnie się posługiwać w celu wykonania swoich zadań. Rzeczywistość pokazuje jednak, że używanie tego „narzędzia” nie jest wcale łatwe i rzadko przynosi efekt w postaci społecznie rozpoznawalnego przywództwa.

Z kolei ekonomia, która za przedmiot swoich badań w większym stopniu obrała „maksymalizatorów zysku” niż ludzi, „stworzenia

całkowicie podporządkowane postawie skupionej na «ja», działające zgodnie z zasadami kosztów i zysków, nieczyniące rozróżnienia pomiędzy realnymi i nierealnymi produktami, pomiędzy dobrymi i złymi sposobami postępowania, pomiędzy odpowiedzialnym i nieodpowiedzialnym stosunkiem do teraźniejszych i przyszłych bliźnich” (Scruton 2012: 37–38), nie wnika w relacje tworzące przestrzeń międzyludzką, w której występuje zjawisko przywództwa.

W rozważaniach nad przywództwem dominuje podejście instrumentalne. Mało obchodzi ono humanistów, choć samo w sobie jest głęboko humanistyczne.

Dlatego w poszukiwaniu jego istoty, zjawiska w swej naturze społecznego, gdyż nie ma przywódcy bez przewodzonych, wkroczyłam na terytorium socjologii, nauki, która próbuje wnikać pod powierzchnię zjawisk społecznych i je zrozumieć. Przebrnięcie przez nie bez nawigacji wydaje się przedsięwzięciem karkołomnym. I tu znów wkracza profesor Jerzy Axer. Przeciera ścieżki do najlepszych nawigatorów. Najpierw profesor Andrzej Koźmiński, legendarny założyciel i prezydent Akademii im. Leona Koźmińskiego, który w rozmowie utwierdza mnie, że temat warto podjąć.

Za kilka dni profesor Piotr Sztompka na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie. Nie tylko podziela on opinię profesora Koźmińskiego, że warto podjąć próbę wyjaśnienia zjawiska przywództwa, uznając doświadczenie za swoistą metodę badawczą, ale rozszerza temat i stawia pytanie o przywództwo charyzmatyczne. Natychmiast wskazuje pierwsze lektury i ustala sposób pracy. Nie ma odwrotu. Rozpaczam moją intelektualną drogę, która doprowadziła mnie do napisania tej książki.

Szybko się orientuję, że w socjologii przywództwo występuje bardziej jako *explanans* niż *explanandum*. Ale znajduję teorie, które pomagają zrozumieć doświadczenie. I tak krok po kroku. Nie bez zwątpień i wypraw w „ślepe uliczki”. Nie bez prób skrótów ograniczających pole widzenia. Zawsze jednak wracając na właściwą drogę dzięki trudnej do przecenienia cierpliwości, wyrozumiałości, ale jednocześnie naukowej bezkompromisowości profesora Piotra Sztompki.

Po trzech latach pracy ośmielam się, stojąc na gruncie socjologii i ramionach jej „gigantów”, postawić hipotezy dotyczące mecha-

zmów sprawczych zjawiska przywództwa charyzmatycznego, które przedstawiam w tej książce. Nie mam złudzeń, że wyjaśniam wszystko. Podzielał jednak opinię Roberta K. Mertona, że „wskazanie obszarów niewiedzy stanowi często pierwszy krok w kierunku zastąpienia jej znajomością rzeczy” (Merton 2002: 455).

Wiem na pewno, że nie byłoby to możliwe bez sprzyjającego spłotu przypadków i okoliczności, które sprawiły, że mogłam robić to, co robiłam. Że spotkałam na swojej drodze ludzi, którzy utwierdzali mnie w moich wyborach i pomagali je realizować. Jestem im wszystkim bezgranicznie wdzięczna.

Ale przede wszystkim nie byłoby to możliwe bez profesora Jerzego Axera i profesora Piotra Sztompki. Pierwszemu zawdzięczam nieustanną wiarę we mnie i w sens zwrotu z praktyki do nauki. A drugiemu to, że nie pobłądziłam w mojej wyprawie na nowe dla mnie, rozległe terytoria socjologii.