

Toyoko Sato

## Przywództwo jako refleksywny proces współdecyzyjny: Steve Jobs i jego odejście w 1985 r. jako dyskurs

Niniejszy artykuł bada i objaśnia przywództwo jako refleksywny proces współdecyzyjny. Zastosowane podejście polega na analizie sposobu, w jaki przywódca przekazuje swoją wizję innym członkom organizacji, gdy relacja pomiędzy nimi jest skomplikowana, oraz sposobu, w jaki tzw. ciemna strona wpływa na przywództwo. Analiza obejmuje trzy kroki: 1) wprowadzone zostają pojęcia refleksywności i dyskursywności; 2) przywołana zostanie teoria przywództwa Chestera Barnarda w odniesieniu do refleksywności; 3) zanalizowany zostanie przykład, mianowicie legendarne odejście Steve'a Jobsa z Apple'a w 1985 r. i związane z nim okoliczności. Szczególną uwagę zwrócono na sferę dyskursywną listu rezygnacyjnego Jobsa. Wyniki badania prowadzą do dwóch wniosków. Po pierwsze, posiadanie wizji stanowi jedną z cech wyróżniających liderów, a taka wizja może mieć albo pozytywne, albo negatywne skutki. Wizja może przeciągnąć lidera i jego organizację na ciemną stronę ze względu na wewnętrzne lub zewnętrzne spory o władzę. Po drugie, odnoszący sukces lider wizjoner potrzebuje zwolenników rozumiejących, podzielających i realizujących jego wizje w ramach refleksywnego procesu współdecyzyjnego.

**Słowa kluczowe:** przywództwo (*leadership*), refleksywność (*reflexivity*), dyskursywność (*discursivity*), Steve Jobs, wizjoner (*visionary*)

W książce „Heroiczne przywództwo” Chris Lowney napisał: „To bolesne, gdy przywództwo działa: dobre wieści są tak naprawdę złe” [2008, s. 88] Pomimo tego, że książka dotyczy Ignacego Loyoli i jego przywództwa w Towarzystwie Jezusowym, czyli rzymskokatolickim zakonie założonym w 1540 r., to akurat zdanie przedstawia przywództwo jako refleksywny wektor. Przez wektor rozumie się tu kierunek działania siły, egzekwowania władzy i wpływu. Moje pytania są proste: Dlaczego działanie przywództwa jest bolesne? I co tak dokładnie boli?

Przywództwo jest pojęciem opisującym osobę wpływającą na swoich zwolenników w dążeniu do osiągnięcia określonego celu. Są różne obrazy związane z przywództwem. Wiążą się z nim np.: interakcje, negocjacje, podejmowanie decyzji, odpowiedzialność,

troska, wizja, wartość i władza. Z walką o osiągnięcie celu i z jej zakończeniem może wiązać się element zaszczytu. W przywództwie nie zawsze jednak na pierwszy plan wysuwa się strona pozytywna i radosna. Słowo „strona” wskazuje na położenie w odniesieniu do większej całości. Przywództwo ma też stronę negatywną i ciemne aspekty. Z pozytywnymi cechami wspomnianymi powyżej wiążą się też określone ryzyka i odpowiedzialność.

Czym jest ciemna strona przywództwa? McIntosh i Rima [2006, s. 22] twierdzą, że wynika ona w naturalny sposób z rozwoju człowieka. Wiąże się ona nie tylko z wewnętrznymi pragnieniami, ale również z czynnościami przymusowymi i zaburzeniami osobowości. Jest ona „często niezbadana lub pozostaje dla nas nieznana do momentu, gdy doznamy wybuchu emocji”. Jak twierdzi Conger [1990, s. 44], ciemna strona często uwidacznia się, gdy jest powiązana z wizją lidera. Pomimo tego, że przedsiębiorczość i wizjonerskość odróżniają liderów od zwykłych menedżerów, te charakterystyczne cechy i zachowania mają w sobie potencjał katastroficzny i mogą stanowić dla organizacji zagrożenie. Conger podkreśla w szczególności istnienie trzech głównych obszarów, w których lider może potencjalnie ciążyć ku ciemnej stronie przywództwa. Są to: strategiczna wizja lidera, jego umiejętności komunikacyjne, a także ogólnie stosowane przez niego praktyki kierownicze.

Przywództwo wiąże się z domeną komunikacji, gdzie relacje pojawiają się, rozwijają, często umierają i czasami przywracane są do życia. Zadaję tu następujące pytanie: W jaki sposób przywódca przekazuje swoją wizję innym członkom organizacji, gdy relacja pomiędzy nimi jest skomplikowana? W jaki sposób ciemna strona wpływa na przywództwo? Podejście zastosowane tu jest w związku z tym analityczne. W celu udzielenia odpowiedzi na poszczególne pytania proponuję trzy procesy: po pierwsze, wprowadzenie pojęcia „refleksywności” i „dyskursywności”; po drugie, przywołanie teorii przywództwa Chestera Barnarda [1938, 1945] w odniesieniu do refleksywności; po trzecie natomiast, zanalizowanie legendarnego odejścia Steve’a Jobsa w 1985 r. z Apple’a, ze szczególnym uwzględnieniem dyskursu listu rezygnacyjnego.

Celem niniejszego artykułu jest pokazanie przywództwa jako refleksywnego procesu współdecyzyjnego, w którym członkowie organizacji i spółki walczą o sens. Niniejszy artykuł nie próbuje jednak oferować środków zaradczych w razie występowania misternych powiązań w ramach organizacji. Zamiast tego artykuł ma poprawić nasze rozumienie przywództwa jako procesu refleksywnego.

## Refleksywność i dyskursywność

Terminu „refleksywność” używa się w wielu różnego rodzaju tekstach akademickich. Początków jego użycia w odniesieniu do praktyk związanych z przywództwem i zarządzaniem można szukać w pracach Harolda Garfinkela [1967], który twierdził, że reflek-

sywność jest konstruktem fenomenologicznym, za pomocą którego członkowie grupy społecznej kształtują działania odpowiednio do kontekstu, zaś sam kontekst jest ciągle definiowany na nowo poprzez interakcje. Przedmiotu lub zachowania nie można zatem oddzielać od ich opisu – jedno jest w pewnym sensie lustrzanym odbiciem drugiego. Choć nie jest z nim tożsama, refleksywność może posiadać moment dialektyczny, ponieważ nie jesteśmy w stanie znaleźć początków i kierunku przyczynowo-skutkowego jej syntezy, jeżeli taka występuje.

Termin „refleksywność” używany jest ostatnio często w literaturze. Chouliaraki i Fairclough [1999] stwierdzają, że jednym z najważniejszych aspektów refleksywności jest fakt, iż zmienia ona naturę; na nasze działania w coraz większym stopniu wpływa ją bodźce „z zewnątrz”. Wiedza stosowana refleksywnie jest odpowiednio ustawiona, zatem może mieć różne oblicze w różnych momentach i jest otwarta na interpretacje związane z praktykami dyskursywnymi. W tym sensie „praktyki mogą być uzależnione od takich refleksywnych przypadków, jak budowanie samego siebie w celu utrzymania stosunków dominacji” [1999, s. 26].

Refleksywność stanowi część procesu komunikacji, która odzwierciedla posiadaną władzę. Władza jest nieuchronną częścią przywództwa. Refleksywność przejawia się w społecznej walce, która jest z natury dyskursywna. Dla wielu badaczy jest czymś oczywistym, że o procesie organizacyjnym nie można mówić w oderwaniu od jego dyskursu [Alvesson i Kärreman, 2000; Grint, 2000]. Rzeczywistość organizacji stanowi aspekt dyskursywności, związany z charakterem społecznym.

Chciałabym w tej dyskusji na temat refleksywności w związku z przywództwem poruszyć dwie kwestie. Po pierwsze, kierunek, w jakim zmierza organizacja, nieuchronnie wynika z procesu współdecyzyjnego, budowanego i interpretowanego w sposób refleksywny. Ścisłe rzecz biorąc, źródła kierunku lub idei nie można przypisać wyłącznie jednemu liderowi, nawet jeśli to lider ostatecznie odpowiada za decyzję i za wynik. Po drugie, należy zatem zwrócić uwagę, że ww. refleksywny proces odzwierciedlania stanowi świadomy, a zarazem nieświadomy proces współdecyzyjny. Jest tak, ponieważ władza egzekwowana jest w sposób nieswoisty i wyraźny poprzez podział między odpowiednich interesariuszy. Równowaga pomiędzy elementami świadomymi i nieświadomymi w sposobie, w jaki przejawia się przywództwo, może być albo właściwa, albo przeciwnie – może być niewłaściwa lub w rzeczywistości niezrozumiana. Macierz, jaką tworzą te elementy, może zatem nieuchronnie przeciągać niektórych interesariuszy na ciemną stronę – w tym nawet samego lidera, albo szczególnie jego.

## Barnard o rzeczywistości

Jakie zatem są części składowe ciemnej strony związanej z przywództwem? Język odzwierciedla własną historyczność i powiązania kulturowe [Chouliaraki, Fairclough 1999]. Angielskie słowo *dark* (ciemny), wydaje się jednak mieć pewne cechy wspólne z innymi językami w odniesieniu do swojego antonimu, czyli słowa *light* (jasny). W użyciu czasownikowym słowo *dark* oznacza „czynić ciemnym”. Znaczenia przymiotnikowe podano poniżej:<sup>1</sup>

- pozbawiony lub częściowo pozbawiony światła, przekazujący tylko pewną ilość światła;
- całkowicie lub częściowo czarny, o niskim lub bardzo niskim stopniu jasności, o barwie mniej jasnej od innych substancji tego samego rodzaju;
- wynikający ze złych cech lub pragnień bądź je wykazujący, mroczny, posępny, pozbawiony wiedzy lub kultury, odnoszący się do ponurych lub przygnębiających okoliczności;
- trudny do zrozumienia, nieznan lub niezbadany ze względu na odległość;
- o ciemnej cerze;
- tajny;
- posiadający głębię i bogactwo;
- zamknięty dla ogółu.

Słowo *dark* najwyraźniej przynależy zarówno do sfery fizycznej, jak i psychicznej (moralnej lub psychologicznej), przy czym sfery te stanowią czynniki relacyjne. Ciemna strona przywództwa w założeniu nie ma zatem być związana wyłącznie z behawioralną stagnacją w zarządzaniu, ale również z czynnościami psychologicznymi i/lub intrygami.

To przypomina nam trzy twierdzenia Chestera Barnarda [1938, 1945] o rzeczywistości, jakiej muszą stawiąć czoło ludzie biznesu: 1) rzeczywistość jest złożona, 2) rzeczywistość ewoluuje, i 3) rzeczywistość obejmuje to, co nieznanne, i to, czego nie można poznać. Dla Barnarda rzeczywistość jest połączeniem czynników fizycznych, biologicznych i społecznych. Rzeczywistość jest skomplikowana. Nasza relacja z czynnikami rzeczywistości nie jest stabilna, ponieważ rzeczywistość ciągle się zmienia i ewoluuje, a ze względu na tę zmieniającą się naturę pozostaje ona dla nas ostatecznie niezgłębiona. Podczas gdy wyodrębniamy część całej rzeczywistości, stopień i metoda tego wyodrębnienia bywają różne. Zgodnie z tekstem Isomury [2010] o Barnardzie, praktycy muszą dostosować i przyswoić sobie własne normy i wizje, dbając o staranne śledzenie ciągłych zmian realiów, na tyle, na ile pozwala im rzeczywiste zrozumienie, w najlepszym razie

1 Zmodyfikowane definicje z [www.merriam-webster.com].

oparte na przybliżeniach spowodowanych ograniczeniami ludzkiej inteligencji i ludzkiego pojmowania.

Twierdzenia Barnarda nie mają na celu naświetlać minusów przywództwa. Przeciwnie – mają one ostatecznie wskazywać na pozytywną stronę przywództwa, stawianą jako wzorzec bądź zasada. W tym sensie, jak wykazują Novicevic, Davis, Dorn, Buckley i Brown [2005], istnieje powiązanie pomiędzy teorią przywództwa Barnarda a transformacyjnym i autentycznym przywództwem [Burns 1978; Bass 1998; George 2003; Goffee i Jones 2005]. W mojej opinii, twierdzenia Barnarda podkreślają refleksywną naturę przywództwa, a refleksywność ta obejmuje zarówno skutki pozytywne, jak i negatywne. Z postrzeganiem rzeczywistości jako tworu złożonego, ewoluującego, a także nieznanego i niemożliwego do poznania może wiązać się potencjał, ale również jego brak. Zarówno lider, jak i interesariusze muszą zatem zdawać sobie sprawę z tego ukrytego ryzyka.

## Steve Jobs i Apple

W jaki sposób zatem ciemna strona przywództwa wiąże się z refleksywnością i dyskursywnością? Aby odpowiedzieć na to pytanie, zanalizujemy sytuację Steve'a Jobsa i firmy Apple w 1985 r. Jobs odchodził wtedy z firmy, której był współzałożycielem.

Zrezygnował z dwóch powodów. Po pierwsze, donoszono, że Jobs przecenił sukces Macintosha, za który to produkt odpowiadał [Rose, 1989]. Mimo że akceptowano jego entuzjazm i że Macintosh sprzedawał się dobrze na uczelniach, mały komputer z graficznym interfejsem użytkownika nie był atrakcyjny dla szerokiej rzeszy użytkowników. Co gorsza, zespół Apple była w konflikcie z zespołem Macintosha, a jednocześnie program rabatowy IBM-a powodował gorszą sprzedaż Apple II na rynku [Young, 1986; Rose, 1989]. Po drugie, na skutek komplikacji na szczeblu kierowniczym, zagrożone były stosunki pomiędzy Steve'em Jobsem a Johnem Sculleyem, ówczesnym dyrektorem zarządzającym (CEO) Apple'a. Sculley wcześniej pełnił funkcję CEO w PepsiCo, i to Jobs przekonał go, aby przeszedł do Apple'a w 1983 r., tymi – legendarnymi już – słowami: „Czy chcesz przez resztę życia sprzedawać słodzoną wodę? A może chcesz pójść ze mną i zmieniać świat?” [Sculley & Byrne, 1987, s. 90]. Niestety, krótko przyszło im tworzyć słynny „dynamiczny duet” w Apple'u<sup>2</sup>. Walcząc o utrzymanie władzy w zarządzie, Jobs próbował w tajemnicy doprowadzić do usunięcia Sculleya ze stanowiska CEO, chociaż to Sculley pozbawił Jobsa funkcji szefa zespołu Macintosh i próbował traktować go jako wizjonera bez rzeczywistej mocy decyzyjnej [Young, 1986; Sculley, Byrne, 1987; Rose,

2 Tak nazwał ich „Business Week” z 26 listopada 1984 r., umieszczając zdjęcie Jobsa i Sculleya na okładce.

1989; Deutschman, 2001; Young, Simon, 2005; Smith, 2008]. Decyzja Sculleya była dla Jobsa nie do przyjęcia.

Jay Conger [1990] uważa, że Jobs odszedł w 1985 r. ze względu na zbyt szeroko zakrojoną wizję Macintosha jako komputera przyszłości i późniejsze zaniedbywanie ogólnej strategii korporacji, gdy nią zarządzał. Jak twierdzi Conger, niektórzy liderzy personifikują swoją wizję i obsesyjnie dążą do jej perfekcyjnej realizacji. Niektórych wizjonerów wśród liderów pochłania nadrzędna idea, jaką sobie stwarzają, jednak nie udaje im się dopracować szczegółów. Ponadto, ze względu na częste skłonności autokratyczne, a nawet dyktatorskie, jakie przejawia lider, jego droga do dialogu z innymi osobami w korporacji często staje się wąska i dochodzi do głosu ciemna strona przywództwa [Conger, 1990].

Pogląd Congera nie wydaje się być sprzeczny z opiniami świadków i zgadza się z reputacją, jaką miał w tamtych czasach Jobs. Choć opisywano go jako ikonę popkultury, bohatera mediów i wzorzec dla przedsiębiorców, niektórzy mówili też o człowieku z obsesją na punkcie kontroli, skrajnym egocentryku i przerażającym tyranie [Deutschman, 2001]. Podczas gdy chwalono Jobsa za zdolność przekonywania i charyzmę, opisywano go też jako kapryśnego i zmiennego [Young, 1986, Rose, 1989, Young, Simon, 2005].

W swoich wspomnieniach pisanych wraz z Byrne'em, „Odyssey: Pepsi to Apple” „Odyseja: z Pepsi do Apple”, John Sculley tak podsumowuje odejście Jobsa: „Decyzja była bolesna, bo wiedziałem, jaki będzie koszt. Steve straciłby stanowisko, które lubił; ja straciłbym przyjaźń z nim, bo wiedziałem, że ona tego nie przetrwa. Całymi dniami zadრęczałem się myślami, żeby znaleźć alternatywne wyjście. Wiedziałem jednak, że nie robię tego, za co mi płacą. Ponośliem odpowiedzialność wobec akcjonariuszy, zarządu i pracowników [Sculley, Byrne, 1987, s. 241].

Refleksja Sculleya jest typowa dla kierownika wyższego szczebla w korporacji. W tym tekście nie widać ciemnej strony lidera. Zakrawa jednak na ironię fakt, że choć z tekstu wynika, jaką walkę musiał stoczyć z samym sobą, we wspomnieniach nie przejawia się przekonująca wizja, jaka cechowała przecież tego człowieka, będącego jednym z liderów w branży komputerowej w USA.

## Steve Jobs i dyskurs

Jak ostrzegwał Conger, nadmiar wizji u lidera może wywołać złe skutki. Słaba wizja nie czyni jednak nikogo wybitnym liderem. Wydaje się zatem, że przywództwo Steve'a Jobsa stało na skraju w walce o władzę w 1985 r., kiedy to realia były złożone i ewoluowały. List rezygnacyjny Jobsa, którego adresatem był Mark Markkula, współzałożyciel Apple'a, jest tu kluczowym przykładem.

„Drogi Mike’u!

Dzisiejsze gazety sugerują, że Apple rozważa usunięcie mnie ze stanowiska prezesa. Nie wiem, jakie jest źródło takich doniesień, ale są one mylące i nieuczciwe wobec mnie.

Przypominasz sobie pewnie, że na czwartkowym zebraniu zarządu ogłosiłem moją decyzję o rozpoczęciu nowego przedsięwzięcia i złożyłem rezygnację z funkcji prezesa. (...)

(... ) Nalegam, aby natychmiast przyjęto moją rezygnację. Mam nadzieję, że jeżeli spółka odczuwa potrzebę wydania komunikatu, określi ona w nim wyraźnie, że to ja podjąłem taką decyzję.

(... ) Niektórzy przedstawiciele spółki wyrazili swoje obawy, że użyję zastrzeżonej technologii Apple’a w moim nowym przedsięwzięciu. Takie obawy są bezpodstawne. Jeżeli to one są podstawą wrogiego stosunku Apple’a do tego przedsięwzięcia, mogą je rozwiązać.

Jak wiesz, niedawna restrukturyzacja spółki spowodowała, że nie mam już zadań do wykonania, i że nie mam dostępu nawet do zwykłych raportów kierownictwa. Mam tylko 30 lat i nadal chcę mieć swój wkład i osiągnięcia.

Po tym, co razem osiągnęliśmy, chciałbym, aby nasze rozstanie przebiegło w przyjaznej, a zarazem godnej atmosferze.

Z poważaniem,  
Steven P. Jobs”<sup>3</sup>

Cały list liczy sobie tylko 347 słów, 8 akapitów i 17 zdań. Prześledźmy dyskurs Steve’a Jobsa w tym szczególnie istotnym momencie. W jego liście znaleźć można cztery strategie: uzasadnienie, łagodzenie, transformację i selektywne przemilczenie.

Na początku Jobs uzasadnia sytuację. Powołując się na artykuły prasowe o Apple’u i o sobie, twierdzi, że mówienie o „zastanawianiu się” Apple’a nad usunięciem go ze stanowiska prezesa korporacji jest mylące i jest nieuczciwe, ponieważ o rezygnacji przesądził nie kto inny, jak on sam, a to firma poprosiła go o przesunięcie decyzji o tydzień, aby zbadać możliwości współpracy z jego nowym przedsięwzięciem. Jobs oświadczył, że trzeba uznać fakt dobrowolnej rezygnacji z jego strony. Następnie wyraził swoje ubolewanie, że jego stosunek służbowy z firmą się kończy, i podjął próbę załagodzenia sytuacji, stwierdzając, że nie jest w stanie korzystać z zastrzeżonej technologii Apple’a w nowym przedsięwzięciu ze względu na to, że niedawna restrukturyzacja spółki pozbawiła go

3 Pełny tekst listu rezygnacyjnego Steve’a Jobsa podają: Young (1986), Linzmayer (2004), oraz Young i Simons (2005).

dostępu do odpowiednich informacji. Następnie Jobs podjął próbę poprawienia sytuacji, która stała w martwym punkcie, apelując do uczuć adresata – zauważył, że ma tylko 30 lat i że chce nadal mieć swój wkład i osiągnięcia, tym razem we własnym przedsięwzięciu. Pewne kwestie Jobs przemilczał. Nie obciążał winą żadnego konkretnego członka zarządu Apple'a i nie wspominał o swoim marketingowym niepowodzeniu związanym ze sprzedażą komputerów Macintosh. Kwestie te wydają się być celowo pominięte, tak aby współpraca stron zakończyła się w sposób przyjazny i godny.

Oryginalny tekst listu rezygnacyjnego cechuje częste stosowanie zaimka pierwszej osoby liczby pojedynczej. Zaimek „I” pojawia się w wersji angielskiej 15 razy w 17 zdaniach, np. z czasownikami „stwierdziłem”, „zadecydowałem” i „złożyłem rezygnację”. Są to wszystkie zdania w stronie czynnej. Nie ma tu konstrukcji w stronie biernej typu „Zostało mi powiedziane”. Częstotliwość stosowania i wybór zaimka „I” nie wydają się przypadkowe: wydaje się to raczej wynikać ze stanu umysłu piszącego. To, co tu słyhać, to głos Jobsa jako podmiotu działającego, uprawnionego do egzekwowania władzy [Butler, 1997]. Jobs stawia się w sytuacji, która pozwala mu nadal dominować, nawet jeśli ma to oznaczać odejście z korporacji, której był współzałożycielem. Korzysta również w sposób proaktywny z artykułów prasowych, nawet jeżeli uznaje ich wiarygodność za niepewną. Jest to przykład konkretnego wykorzystania wiedzy, a także próba uratowania własnego ducha przedsiębiorczości i usankcjonowania nowego przedsięwzięcia. List rezygnacyjny Jobsa jest zatem staraniem w dążeniu do budowania samego siebie.

Odejście Jobsa w 1985 r. było wydarzeniem, które można postrzegać jako przejaw ciemnej strony przywództwa. Jego odejście wydaje się być świadomym, a zarazem nieświadomym i niezrównoważonym procesem współdecyzyjnym, rozgrywającym się pomiędzy nim a członkami zarządu Apple'a – to jak patrzeć w liczne rozpraszające lustra. Jak na ironię, trudno po prostu potępić zwierciadlaną negatywność przywództwa Jobsa, tym bardziej jeśli wiemy o jego późniejszym powrocie do Apple'a w 1997 r., a także o objęciu przez niego w 2000 r. stanowiska CEO. Był on i jest symbolem globalnej cyberkultury naszych czasów: w swoim przedsiębiorstwie od zawsze wprowadza najnowocześniejsze urządzenia i odnosi przy tym ogromny sukces. Podtytuł książki „Odyseja” [„Odyseja”] Johna Sculleya brzmi „Pepsi to Apple” („Z Pepsi do Apple”). To dziwne, ale tytuł wydaje się lepiej opisywać Steve'a Jobsa i jego podróż, z tym że trzeba by go nieznacznie zmodyfikować – musiałby brzmieć „Apple to Apple” [„z Apple do Apple”].

Odyseja Jobsa nie jest raczej tylko prostą historią sukcesu, jaki można przypisać w całości jego wyjątkowej charyzmie, a raczej historią powiązań między Jobsem a pięcioma pracownikami, którzy odeszli z Apple'a razem z nim w 1985 r. Pomimo tego, że całą piątkę nazwano „zdrajcami”, to z ich pomocą Jobs stworzył NeXT, czyli nowe przedsięwzięcie, o którym była mowa. Firma Apple bała się Jobsa i jego pięciu pracowników, sama zatrudniając w czasie ich odejścia 4300 ludzi [Young i Simon 2005]. Sześciu



przeciwko 4300 – pokazuje, jak radykalną branżą był przemysł komputerowy w latach 80. XX wieku i na ile ceniono tam innowację, która mogła pochodzić z wizji. Dla Jobsa musiało to być oczywiste, zarówno na podstawie danych empirycznych, jak i dzięki intuicji, choć był też częściowo przygotowany na cenę, jaką trzeba zapłacić za odejście<sup>4</sup>.

To, co działo się po jego rezygnacji, pokazuje, że lider wizjoner musi mieć zwolenników, którzy rozumieją, dzielą, kształtują i realizują jego wizje w procesie współdecydowania, szczególnie w branżach, które przyspieszają w zawrotnym tempie. Bez nich wizjoner nie może jako taki funkcjonować, ponieważ wizje materializują się w dyskusjach, negocjacjach i nowych sformułowaniach, aby dać wyniki w przyszłości. Tymczasowy plan Johna Sculleya, zakładający, że Jobs pozostanie wizjonerem bez dostępu do informacji w spółce, mógł być zatem postrzegany albo jako przejaw nierealnego optymizmu, albo jako chybiona intryga.

## Wniosek

Przywództwo to moc podejmowania decyzji. Zadaniem przywódcy jest radzić sobie ze złożoną, ewoluującą i nieznaną bądź niemożliwą do poznania rzeczywistością. Jest to również proces refleksywny i współdecyzyjny. To, co dostrzegamy, to części tego, co uznajemy lub przyjmujemy jako rzeczywistość. Przywództwo ma swoją ciemną stronę. Podczas gdy cechy poszczególnych liderów i sytuacja, w jakiej się znajdują, mogą prowadzić do ujawnienia się ciemnej strony, wielkoduszne jednostki w takich okolicznościach cierpią. Jest tak prawdopodobnie dlatego, że natura ludzka zmuszona jest radzić sobie z rzeczywistością, a nasze stosunki są często budowane na jej kruchych podstawach.

W niektórych grupach i organizacjach refleksywność nie jest ograniczana. To bardziej pozaspołeczne zjawisko. Refleksywność rynku jest z pewnością przykładem. W ostatnim dziesięcioleciu Wall Street reagowała na doniesienia o zdrowiu Steve'a Jobsa. Organizacyjnym paradoksem przywództwa jest fakt, że niezwykle wybitnego lidera nie można łatwo uznać za zbędnego. Dla Apple'a nie jest tak istotna sprawa następcy, jak raczej przejawiania przywództwa, w tym zdolności do wykazania się wizją w erze globalnej cyberkultury. Taki może być ujemny aspekt przywództwa dla kogoś, kto przychodzi jako następca.

W niniejszym artykule próbowałam podkreślić refleksywny charakter przywództwa. W szczególności podjęłam próbę zanalizowania odejścia Steve'a Jobsa z Apple w 1985 r. poprzez zbadanie listu rezygnacyjnego. Metodologicznie rzecz biorąc, skupiłam się na

4 Przykładem może tu być sprawa wszczęta przez Apple przeciwko NeXt (patrz Young, Simon, 2005).

sferze dyskursu. Na koniec przedstawiłam dwa wnioski. Po pierwsze, posiadanie wizji to jedna z cech wyróżniających liderów. Wizja taka może mieć albo pozytywny, albo negatywny skutek. Może ona przeciągnąć lidera i jego organizację na ciemną stronę ze względu na wewnętrzne lub zewnętrzne spory o władzę. Po drugie, odnoszący sukces lider wizjoner potrzebuje zwolenników rozumiejących, dzielających i realizujących jego wizje w ramach procesu refleksywnego i współdecyzyjnego.

Powracam teraz do pytania zadanego na początku i dotyczącego stwierdzenia Lowneya: dlaczego boli, gdy przywództwo działa? Badając przywództwo w Apple'u, mogę dać dwie potencjalne odpowiedzi. Po pierwsze, jest to bolesne, ponieważ przywódca ma zadania do wykonania, lecz ponosi również ryzyko. Niezależnie od tego, czy jest się przywódcą, czy zwolennikiem, samodzielna realizacja wizji wiąże się z zapłatą pewnej ceny. Cały czas toczy się walka w dążeniu do niepewnej przyszłości. Po drugie, jest to bolesne, ponieważ rzeczywistość to monstrualne połączenie złożonych, ewoluujących i nieznanych bądź niemożliwych do poznania bytów, gdzie zachodzą świadome i nieświadome procesy. Gdy przywództwo działa, często stykamy się z tym monstrem. Nasz ból to cena, jaką płacimy za tę refleksywną relację. Płacimy tę cenę i nie ustajemy w wysiłkach, mając nadzieję na objawienie i wierząc w nie, pomimo ciemnej strony i ze względu na nią.

## Literatura

- Alvesson M., Kärreman, D. (2000), *Taking the linguistic turn in organizational research*, „Journal of Applied Behavioral Science”, vol. 36, s. 1125-1149.
- Barnard C. (1938), *The function of the executive*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Barnard C. (1945), *Education for executive*, „Organization and Management”, Cambridge, MA, Harvard University Press, s. 194-206.
- Bass B. (1998), *Transformational leadership: Industrial, military, and educational impact*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ.
- Burns J. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Butler J. (1997), *Excitable speech: The politics of the performative*, Routledge, London.
- Chouliaraki L., Fairclough N. (1999), *Discourse in late modernity*, Edinburgh, University Press, Edinburgh.
- Conger J. (1990), *The dark side of leadership*, „Organizational Dynamics”, vol. 19 (2), s. 44-55.
- Deutschman A. (2000), *The second coming of Steve Jobs*, Random House, New York.
- Einarsen S., Aasland M., Skogstad, A. (2007), *Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model*, „The Leadership Quarterly”, vol. 18, s. 207-216.
- Fairhurst G. (2007), *Discursive leadership*, Sage, Los Angeles.
- Garfinkel H. (1967), *Studies in ethnomethodology*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- George B. (2003), *Authentic leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Goffee R., Jones G. (2005), *Managing authenticity: the paradox of great leadership*, „Harvard Business Review”, grudzień, s. 87-94.
- Grint K. (2000), *The art of leadership*, Oxford University Press, Oxford.

- Isomura K. (2010), *Barnard on leadership development: Bringing action and thinking*, „Journal of Management History”, vol. 16 (2), s. 216-232.
- Linzmayr O. (2004), *Apple confidential 2.0: the definitive history of the world's most colorful company*, No Starch Press, San Francisco.
- Lowney C. (2008), *Heroic leadership*, Loyola Press, Chicago.
- McIntosh G., Rima D. (2006), *Overcoming the dark side of leadership*, MI, Bakerbooks, Grand Rapids.
- Novicevic M., Davis W., Dorn F., Buckley M., Brown J., (2005), „Barnard on conflict of responsibility: implications for today's perspectives on transformational and authentic leadership”, „Management Decision”, vol. 43(10), s. 992-1002.
- Rose F. (1989), *West of Eden: The end of innocence at Apple Computer*, Penguin, New York.
- Sculley J., Byrne J. (1987), *Odyssey: Pepsi to Apple*, Harper & Row, New York.
- Smith D. (2008), *Divide or conquer*, Portfolio, New York.
- Young J. (1986), *Steve Jobs: The Journey is the Reward*, Foresman & Co. Glenview, IL, Scott.
- Young J., Simon, W. (2007), *iCon: Steve Jobs*, John Wiley & Sons, Hoboken.

### **Leadership as a Reflexive Co-determinative Process: Steve Jobs and His 1985 Departure as Discourse**

#### Summary

This paper examines and explicates leadership as a reflexive co-determinative process. The approach is an analysis of how a leader relates his/her view and vision to other organizational members when the relationship between them is entangled and how the so-called “dark side” affects leadership. Three steps inform the analysis: 1) *reflexivity* and *discursivity* are introduced as constructs; 2) Chester Barnard's theory of leadership in relation to reflexivity is revisited. 3) I analyze an exemplary case: the legendary “event” surrounding Steve Jobs' 1985 departure from Apple. Particular attention is paid to the discourse sphere of Jobs' letter of resignation. The results suggest two points. First, having vision is one of the attributes of a leader, where such a vision can have positive or negative effects. Vision may lure the leader and his/her organization to the dark side due to internal or external power disputes. Second, a successful visionary leader needs followers who understand, share, shape, and implement their leader's visions as part of a reflexive co-determinative process.

---

Toyoko Sato – tytuł licencjata (B.A.) uzyskała na Uniwersytecie Wisconsin-Madison oraz magistra (M.A.) na Uniwersytecie w Roskilde. Doktorat uzyskała w 2010 r., a tytuł rozprawy brzmiał „Performativity and Discourse: Japanese Advertisements on the Aesthetic Education of Desire” (Performatywność i dyskurs: japońskie ogłoszenia w estetycznym kształceniu pożądania). Tytuł doktorski zdobyła w dziedzinie organizacji i zarządzania w Kopenhaskiej Szkole Biznesu, gdzie pracuje jako zewnętrzny wykładowca. Została nagrodzona za najlepszy studencki artykuł w sekcji historii zarządzania na

Akademii Zarządzania w Montrealu w 2010 r. Jej publikacje dotyczyły m.in. tożsamości organizacyjnej („Journal of Management History”, 2010), opublikowała studium przypadku w dziedzinie edukacji w „International Journal of Management in Education” (2010), a książka autorki, która wkrótce zostanie opublikowana w wydawnictwie John Benjamins, zawiera rozdziały o performatywności w japońskich reklamach.