

## RECENZJE

EDUKACJA HUMANISTYCZNA nr 2 (37), 2017  
Szczecin 2017

**Jeffrey Pfeffer**  
***Przywództwo. Mity i prawda***  
**przeł. B. Józwiak**  
**Dom Wydawniczy Rebis**  
**Poznań 2017, ss. 284**

Wiele (jeśli nie większość) publikacji dotyczących bycia liderem, przewodzenia, cech doskonałego menedżera czy szeroko rozumianego zarządzania zespołami porusza przede wszystkim kwestię stworzenia atmosfery zaufania (na linii szef – zespół, zespół – klient, klient – szef), wspierania przez lidera wszystkich członków grupy oraz każdego z osobna, umiejętności motywowania, odpowiedniego doceniania, inspirowania, sygnalizowania przyjaznego nastawienia. Szczególnie to ostatnie zostaje wyraźnie podkreślone przez niektórych autorów. W klasycznych już książkach Dale’a Carnegie’ego, *Jak zdobyć przyjaciół i zjednać sobie ludzi* oraz *I ty możesz być liderem*, hasła „prawdziwy lider” i „dobry przyjaciel wszystkich ludzi” wydają się wręcz synonimami. Piękną wizję, którą tworzy ten kierunek „managerologii”, można w skrócie opisać jako przestrzeń, w której wszyscy, od osoby zajmującej najbardziej podrzędne stanowisko aż po szefa szefów, widzą wspólną ideę firmy, wspólnie realizują kolejne cele, mają poczucie misji i sensu tego, co robią, a także czują się doceniani – można by nawet powiedzieć: „dogłaskani” – przez kierownika, dyrektora, prezesa. Szef zaś, jak na doskonałego menedżera przystało, kocha swoich podwładnych szczerze niczym rodzic, traktuje zaś poważnie i na równi niczym partner. Do takiej wizji, mniej lub bardziej wyraźnie sugerują różnorodne publikacje, dążą wszyscy, którzy chcą być dobrymi liderami; taką też wizję dobrzy liderzy realizują. Może nie zawsze udaje się to w stu procentach, ale to ideał, wspólny dla wszystkich, którzy zarządzali, zarządzają lub chcą zarządzać ludźmi. Wyjątki od reguły stanowią rzadkość i ani nie są pożądane, ani pochwalane, ani nagradzane. Sprawdzają się wyłącznie lub przede wszystkim metody i sposoby pozytywne, propagowane jako „przywództwo z ludzką twarzą”.

Niestety, jak stwierdza na początku i powtarza w kolejnych rozdziałach Jeffrey Pfeffer, wszystko to brzmi ładnie i na pewno byłoby bardzo miłe, gdyby było prawdą – jest jednak jedynie iluzją, którą wmawiają sobie managerskie grona na szkoleniach, warsztatach i spotkaniach. To mrzonka, do której każemy dążyć innym i nieraz sami dążymy, wkładając wiele wysiłku w to, aby nie zauważyć, jak bardzo nasze wyobrażenie o idealnym przywództwie oraz rzeczywistość się rozmiągają.

*Przywództwo. Mity i prawda* nie powstało, co warto od razu podkreślić, jako popis autorskiego cynizmu, kpina z managerskiego środowiska czy próba podważenia wartości, którą jest tak zwane „zarządzanie z ludzką twarzą”. Przedmowę otwierają następujące słowa: „Od czego zacząć przemianę świata, w którym jest zbyt wiele przywódczych porażek, zrujnowanych karier i toksycznych miejsc pracy? Od uznania faktów i zrozumienia, dlaczego znaleźliśmy się w takiej sytuacji. Dopiero wówczas możemy zacząć dokonywać tak bardzo opóźnionych postępów. Mity i inspirujące historie podnoszą na duchu, ale przy tym zniechęcają do wprowadzania zmian” (s. 7). To właśnie – obalenie mitów, które ładnie brzmią, jednak do niczego nie prowadzą (a nawet przeszkadzają), oraz pokazanie przykrej, lecz potrzebnej prawdy, bez której nie uda się zrobić kolejnego konstruktywnego kroku – stanowi cel autora.

Książka składa się ze wspomnianej już *Przedmowy* (w której mityczne historyjki o przywództwie Pfeffer porównuje do sytuacji z lat dwudziestych XX wieku, gdy stan praktyki i edukacji medycznej USA był bardzo niski, wskutek czego „w zasadzie każdy mógł leczyć, bo nie wymagało to zezwolenia”, s. 9), wstępu oraz ośmiu rozdziałów, poświęconych kolejnym szeroko rozumianym mitów przywódczym. Całość (poza standardowymi podziękowaniami dla bliskich i współpracowników) zamykają *Przypisy*, stanowiące dla zainteresowanych temat dodatkowe źródło bibliograficzne.

*Wstęp: Sprawy układają się źle – a oto wyjaśnienie, dlaczego* to bogate i dość przygnębiające zestawienie przykładów liderów, przede wszystkim tych pierwszoligowych, którzy, jak stwierdza autor, „niedopuszczalnie często zawodzą swoje zespoły, organizacje, społeczeństwo, a nawet samych siebie” (s. 13). Ta szczegółowa lista porażek zostaje skonfrontowana z popularnością branży służącej rozwojowi umiejętności przywódczych. Rozbieżność między promowanymi teoriami a praktyką, nieprecyzyjne kryteria oceny „dobrych” i „złych” liderów, różnica między oficjalnymi oczekiwaniami a tym, co naprawdę zostaje docenione lub rzeczywiście przynosi efekt – to wszystko sprawia, stwierdza Pfeffer, że kolejne kursy z serii „Jak być świetnym przywódcą” nie zdają egzaminu, a kolejni szefowie wielkich firm albo ich nie rozwijają, albo doprowadzają do bankructwa, albo tworzą wokół siebie wyjątkowo nieprzyjemną atmosferę (w żadnym zresztą wypadku nie przegrywają, bo nawet jeśli zostaną zwolnieni przed czasem, odchodzą z potężną odprawą, co być może jest jeszcze jedną przyczyną i jeszcze jednym skutkiem wymienionych powyżej problemów).

W rozdziale pierwszym, *Dlaczego inspiracja i mity powodują problemy*, Pfeffer rozprawia się z popularną w branży rozwoju umiejętności przywódczych ideą inspirowania. Bezlitośnie wykpiwa i obnaża wady tych oczekiwanych przez odbiorców – przyszłych lub do kształcących się managerów – inspirujących opowieści o inspirujących ludziach i zachowaniach. „Jeśli jesteś liderem, któremu zależy na zmianie warunków w miejscu pracy, [...] to z pewnością nie będziesz szukać inspiracji. Potrzebne ci są fakty, dowody i pomysły” (s. 51), zwraca uwagę autor. Przywódcze mity i bajki niosą ze sobą kilka konsekwencji: cynizm (z powodu nieprzystawalności praktyki do teorii), utrata pracy, nierealistyczne oczekiwania wobec siebie, wreszcie fakt, że inspiracje nie owocują zmianami, raczej je blokują.

Dwie proste rady, jakich udziela tu Pfeffer, brzmią: zrezygnuj z uprawiania kultu bohaterów – i przestań gonić za inspiracjami, które niczego nie dają.

Rozdział drugi, *Skromność: dlaczego liderzy jej nie przejawiają*, rozpoczyna prowokujące stwierdzenie: choć wszyscy głośno powtarzają, jak ważna jest u liderów skromność, to na co dzień mało liderów tę skromność wykazuje. Nie odmawiając skromności zalet, Pfeffer zwraca uwagę, że „brak skromności może być nawet lepszy” – czego dowodzą przytaczane przez niego i innych autorów przykłady. To właśnie brak skromności – bez względu na to, jak nam się ten fakt nie podoba – sprawia, że potencjalny lider zostaje zauważony i uznany przez tych, od których zależy jego awans, sukces, jego pięć minut. Fakt pozostaje faktem: krótkofalowo osoby nieskromne, za to ekstrawertyczne i widoczne, zyskują więcej. A właśnie ten krótki odcinek czasu wielokrotnie decyduje o zdobyciu stanowiska, podwyżki czy atrakcyjnego zlecenia.

Podobnie jak skromność, także autentyczność jest w przypadku liderów przereklamowana i nieefektywna. Nad „bezrefleksyjną autentycznością” pochyla się Pfeffer w rozdziale trzecim, *Autentyczność: źle rozumiana i przeceniana*, oraz w powiązanim z nim tematycznie rozdziale czwartym, *Czy liderzy powinni mówić prawdę – i czy to robią? W ważnych chwilach*, stwierdza autor bezlitośnie, „ostatnią rzeczą potrzebną liderowi jest „autentyczność” – przynajmniej rozumiana jako publiczne okazywanie prawdziwych uczuć” (s. 107). Dawanie upustu prawdziwym emocjom podważa profesjonalizm, autorytet i atrakcyjność lidera, z kolei kłamcy rzadko ponoszą konsekwencje swoich słów, a świadome kreowanie własnego wizerunku jako szefa albo wizerunku danego towaru jako najbardziej pożądanego na świecie niemal zawsze się zwróci, przynajmniej w jakimś stopniu. Ignorowanie tych faktów nie sprawi, że kłamstwo zniknie, przyczyni się jedynie do utrzymania *status quo*: teorie głoszone na temat przywództwa nadal będą nieadekwatne do rzeczywistości.

Do problemu braku autentyczności i obecności kłamstwa w biznesie (można by wręcz powiedzieć: biznesowego kłamstwa, zupełnie innej kategorii kłamstwa, której nie powinno się mierzyć zwykłą miarą stosowaną w relacjach międzyludzkich) powraca Pfeffer w rozdziale piątym: *Zaufanie: gdzie się podziało i dlaczego*. „Zaufanie jest godne uwagi głównie przez jego brak. A mimo to firmy nadal działają, podobnie jak ich liderzy, którzy najwyraźniej nie ponoszą zbyt wielu konsekwencji tego, że są niegodni zaufania”, czytamy w jednym z pierwszych akapitów (s. 157). Zaufanie to kolejny mit, którym – z pełną świadomością jego nierealności – bawią się wielkie koncerty i wielcy liderzy, by przyciągnąć klientów, przeforsować swoje racje na zebraniach albo zrealizować jakiś pomysł; zaufanie to mit, w który wierzą – w naiwnym przekonaniu o jego prawdziwości – ci wszyscy, którzy później zostają wykorzystani, oszukani lub odstawieni na boczny tor. Zaufanie w biznesie nie przynosi korzyści, za to brak zaufania ma sporo zalet – i w zasadzie jest pozbawiony konsekwencji. To kolejny fakt, którego nie chce widzieć wielu ludzi. Autor nie zaprzecza, że bycie godnym zaufania to rzecz piękna, chwalebna i w założeniu wręcz niezbędna dla dobrych liderów; lecz, jak wyjaśnia w ostatnich słowach tej części książki, takiej cechy „brakuje [...] większości liderów i większości przedsiębiorstw. Musisz zrozumieć, dlaczego, żeby nie dać się ponownie oszukać” (s. 178).

Poprzez pytanie *Dlaczego liderzy „jedzą” pierwsi*, stanowiące tytuł rozdziału szóstego, Pfeffer rozprawia się z ideą „przywództwa służebnego”, zgodnie z którym lider jest niczym kapitan statku: najpierw myśli o pasażerach (klientach) i załozde (współpracownikach), dopiero na końcu o sobie, a w przypadku zatonięcia schodzi z podkładu ostatni. To piękna wizja – i niestety, jak kilka poprzednich, zupełnie nieprzystająca do rzeczywistości. Realizacja takiej formy przywództwa jest możliwa, o ile wyraźnie wymaga tego dane stanowisko i tradycja panująca w firmie (a brak szanowania tej tradycji niesie za sobą konsekwencje). Nie ma natomiast co liczyć na sam szlachetny charakter liderów i na to, że przemówią do nich wzruszające inspiracje. Jak pokazuje szereg przytoczonych przez autora przykładów, nawet przerażająco nędzne warunki finansowe tysięcy pracowników nie powstrzymują wielu managerów wyższego szczebla przed przyznaniem sobie premii liczącej ładnych kilka zer. Nie jest to zapewne chwalebne – ale jest codziennie spotykane i należy być tego świadomym.

Rozdział siódmy, *Zadbaj o siebie*, to swego rodzaju ciąg dalszy rozdziału szóstego, dotyczy bowiem iluzji, że od pracodawców coś nam się „należy”. „Być może ci się wydaje – pisze Pfeffer – że coś ci się należy od pracodawcy z tytułu dobrej pracy i wkładu, jaki wniosłeś w przeszłości, ale większość pracodawców jest innego zdania. [...] organizacje non profit i instytucje państwowe troszczą się o siebie i swoje interesy – żeby przetrwać i prosperować” (s. 198). Zejdź na ziemię, mówi autor, i uświadom sobie, że firmy będą patrzeć na to, co możesz zrobić dla nich teraz i w przyszłości, z łatwością natomiast zapomną, co zrobiłeś w przeszłości. Bo nie przeszłość się liczy w biznesie, tylko terażniejszość i przyszłość. Liczenie na wzajemność, wdzięczność, wspaniałomyślność – cechy piękne i wartościowe – jest dla pracownika pułapką, którą sam pod sobą zastawia. Wprawdzie są przykłady firm i szefów doceniających dawny wkład i troszczących się o jutro pracowników – autor przytacza takie przykłady i nie kryje dla nich podziwu – lecz są to wyjątki, rzadkość, i ani nie ma gwarancji, że dostanie się pracę w takim miejscu, ani pewności, że kolejni przełożeni będą kontynuować tę tradycję. Jedyna sensowna rada w takiej sytuacji brzmi: „Zadbaj o siebie i wytrwale wypatruj tego, co dla ciebie korzystne, w organizacji, w której pracujesz” (s. 214). Oczekiwanie, że w starciu z pracodawcą lub systemem firmy uda się coś uzyskać dzięki odwołaniu do zobowiązań i wdzięczności, to duże ryzyko.

Na początku rozdziału ósmego, zatytułowanego *Naprawianie niedociągnięć przywództwa: potrafisz znieść prawdę*, Pfeffer przywołuje reakcję managerów, którzy wysłuchali kilku ze wspomnianych powyżej uwag. Na stwierdzenie „to takie przygnębiające” autor odpowiada: bardziej przygnębiający jest fakt, że tylu zdolnych menedżerów traci pracę, bo zostało do niej przygotowanych według zasad iluzorycznego „inspirującego przywództwa” i nie zna – lub nie chce znać – rzeczywistości. Ten zamykający całą książkę rozdział stanowi podsumowanie wcześniejszych wywodów i ich uzasadnienie. Pfeffer dokonuje tu swego rodzaju rozliczenia się z własnymi tezami: nie zostały postawione po to, by szokować i obrażać, nie służą też promowaniu cynizmu ani gloryfikacji złego postępowania liderów. Są to zwykłe stwierdzenia faktów – nieprzyjemne właśnie dlatego, że nieprzyjemne są fakty – a ich naj-

ważniejszym celem jest uświadomienie obecnym i przyszłym przywódcom, jak wygląda rzeczywistość, z którą będą się mierzyć. Autor nie neguje konieczności zmian pewnych zachowań, podkreśla jednak, że nie da się zmienić czegoś, o czym się nie wie lub nie mówi głośno. Poza liderami musi się też zmienić branża menedżerskich szkoleń, która powinna rozmawiać o tym, z czym naprawdę będzie się zmagać potencjalny lider, zamiast opowiadać baśniowe historie o nieistniejących krainach milusińskiego biznesu.

Jak Pfeffer stwierdza w zakończeniu, sam nie jest pewien, co mogłoby przezwyciężyć obecny kryzys przywództwa, wie natomiast, co z pewnością temu nie pomoże: nie pomogą „kolejne takie same inspirujące przesłania niemające oparcia ani w wynikach badań ludzkich zachowań przez nauki społeczne, ani w faktach na temat sytuacji w branży przywódczej. Koniec końców ludzie potrafią znieść prawdę, a im szybciej stawią jej czoło, tym lepiej dla wszystkich” (s. 251).

*Przywództwo. Mity i prawda* z pewnością nie jest lekturą łatwą ani przyjemną, za to zdecydowanie potrzebną, także polskiemu odbiorcy. Dyskurs dotyczący naszego rodzimego rynku pracy również wypełnia wiele narracji, które wpisują się w kategorię „inspirujących i mitotwórczych”. Podobnie jak zachodni liderzy i pracownicy, z lubością powtarzamy anegdoty o dziwactwach niektórych przywódców, nie dostrzegając za tymi historiami bardziej niepokojących zjawisk. Nieobce jest nam spoglądanie na rynek pracy przez różowe okulary zasady wzajemności, życzliwości i wdzięczności. Książka Jeffreya Pfeffera stanowi bardzo drastyczne rozbicie wielu zawodowych iluzji. Jej prowokujący charakter może mniej uważnego czytelnika doprowadzić do postawienia znaku równości między prywatnymi opiniami i wartościami autora a prezentowanymi faktami. Należy zatem ponownie podkreślić, że *Przywództwo. Mity i prawda* to nie pean na cześć nieuczciwości, egoizmu i dehumanizacji liderów, lecz rzetelny raport ukazujący rzeczywistość rynku pracy bez osłonek – nie po to, by tę rzeczywistość promować, lecz by pomóc się w niej odnaleźć dzisiejszym i jutrzejszym przywódcom. A także, warto dodać – by umożliwić zmiany. Bo zgodnie ze słowami autora zmiana jest możliwa dopiero tam, gdzie zna się prawdę, człowiek zaś jest w stanie tę prawdę znieść. *Przywództwo. Mity i prawda* powinno stać się obowiązkową pozycją dla każdego, kto chce skutecznie realizować się na rynku pracy – tym rzeczywistym, nie tym mitycznym.

Barbara Popiel