

Recenzja książki Mary Jo Hatch, Moniki Kostery i Andrzeja K. Koźmińskiego *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*

Krzysztof Klincewicz

Książkę napisali: autorka znanego podręcznika teorii organizacji Mary Jo Hatch oraz polscy profesorowie Monika Kostera i Andrzej Koźmiński, a część wprowadzająca sugeruje, że wiodącą rolę w opracowaniu pomysłu i przeprowadzeniu analiz mieli badacze z naszego kraju. Ta godna polecenia książka jest jedną z niewielu polskich pozycji z obszaru zarządzania, wydanych ostatnio przez zachodnie wydawnictwa. *The Three Faces of Leadership* składa się z sześciu rozdziałów opisujących projekt badawczy: analizę wywiadów z prezesami firm, publikowanych w latach 1989–98 przez „Harvard Business Review”, koncentrującą się na wizerunku biznesu i menedżera-przywódcy, wynikającym z prezentowanych wypowiedzi. 30 wywiadów to rozmowy z prezesami międzynarodowych korporacji, wśród których znalazły się ABB, British Airways, Citicorp, Merck, Motorola, Nike, Swatch, Thomson czy Xerox. Magazyn HBR został wybrany ze względu na gromadzenie publikacji najważniejszych teoretyków oraz popularność wśród praktyków zarządzania – sam Harvard określono mianem Watykanu świata biznesu (Hatch, Kostera, Koźmiński 2005: IX).

Autorzy postulują, że „przywództwo ewoluuje w kierunku artyzmu i duchowości, trajektorii mieszczącej się pod szerokim nagłówkiem estetyki organizacji i zarządzania” (Hatch, Kostera, Koźmiński 2005: VII). Tradycyjna wizja przywództwa, sprowadzająca się do administrowania, ustępuje miejsca wizjonerstwu i inspirowaniu pracowników. Książka podkreśla potrzebę przyjęcia nowej perspektywy poznawczej w badaniach przywództwa przez koncentrację na wartościach estetycznych (obejmujących także kategorie etyczne) (Hatch, Kostera, Koźmiński 2005: 2).

Autorzy wyróżniają trzy rodzaje „twarzy” liderów: racjonalnego menedżera, artysty i kapłana (Hatch, Kostera, Koźmiński 2005: 4). Menedżer skupia się na organizowaniu i kontroli, oferując strategiczną wizję w oparciu o wiedzę ekspercką i intelekt, jest więc typowym decydentem. Artysta to twórca i prowokator, uciekający się do wyobraźni i emocji oraz wprowadzający innowacje. Kapłan jest wreszcie źródłem wiary w organizacjach, korzystającym z empatii, wartości duchowych i czystości, przekazującym

inspirację i wzór do naśladowania. Zderzenie trzech ról symbolizuje kontrast pomiędzy umiejętnościami, wyobraźnią i wiarą w biznesie.

Analiza wyróżnia trzy grupy środków stylistycznych stosowanych przez liderów: opowiadanie historii (*storytelling*), dramatyzację (*dramatizing*) i budowę mitów (*mythmaking*). Stanowią one przedmiot zainteresowania w kolejnych rozdziałach książki: rozdział drugi jest analizą opowieści menedżerów, trzeci – przeglądem technik dramatyzacji, a czwarty – dyskusją mitologii biznesu.

Zgodnie z twierdzeniem przywoływanego przez autorów Alasdaira MacIntyre'a, narracje stanowią tradycyjny sposób budowy własnego „ja”, nadawania znaczeń wydarzeniom, zapewniania spójności ludzkiemu życiu (MacIntyre 1996: 365-390). Prawdziwość relacji schodzi na drugi plan – są one sposobem przekładu strategicznej wizji na działanie i retorycznego wpływu na odbiorców (Hatch, Kostera, Koźmiński 2005: 19). Badacze koncentrują się na analizie środków retorycznych i porównaniach rodzajów narracji. Wypowiedzi prezesów (czy raczej oficjalne przekazy, budowane przy współpracy specjalistów od wizerunku firmy) prezentują jedynie deklaracje, niekoniecznie wdrażane w życie, jednak badania mają na celu nakreślenie obrazu kultury menedżerskiej, przejawiającej się właśnie w aktach komunikacyjnych. Wywiady odzwierciedlają nie tylko indywidualne poglądy prezesów, ale też popularne opinie w świecie biznesu, wytyczne polityk informacyjnych firm czy wreszcie odpowiedzi na milczące oczekiwania redaktorów „Harvard Business Review”, wyrażane przez dobór tematów. Analiza wywiadów staje się sposobem na uchwycenie niematerialnych aspektów kultury menedżerskiej, a technikę krytycznej analizy kultury jedna z autorek stosowała we wcześniejszych badaniach (Kostera 1996: 208-223).

Trzeci rozdział książki dotyczy dramatyzacji przywództwa i stanowi kontynuację wcześniejszych badań autorów, opartych na typologii teatrów w zarządzaniu (por. m.in.: Kostera, Koźmiński 1997). Autorzy odwołują się do historycznego rozwoju teatru: od średniowiecznych moralitetów, poprzez wieloznaczność dramatu współczesnego, zerwanie z konwencjami i zaskoczenie w happeningu, aż do płynności i wieloznaczności „globalnego show” w wydaniu artystów takich jak Michael Jackson, który jak kameleon potrafi wcielić się w każdą rolę i prezentować dowolny zestaw wartości. Globalny show w świecie biznesu – oraz analizowanych wywiadach – odwołuje się do wizjonerstwa i poczucia misji.

Czwarty rozdział omawia rolę mitów w przekazach liderów, oferując przegląd teorii archetypów i mitów, których współdzielenie buduje poczucie więzi społecznych. Zaprezentowano też wybrane elementy mitologii greckiej jako podstawę typologii cech przywódców. Prezesi w swoich wypowiedziach nie tyle odtwarzają antyczne mity, co oferują przejawy określonych cech – „cnót”, które autorzy kojarzą z wybranymi mitami.

Piąty rozdział opisuje wkład HBR w socjalizację i budowę kultury menedżerskiej. Tworzenie mitów wymaga nie tylko aktorów, ale też instytucji

oferującej „scenę” dla ich przedstawień (Hatch, Kostera, Koźmiński 2005: 114). HBR jest jej przykładem ze względu na popularność i związki z renomowaną uczelnią. Autorzy rezygnują z analiz mechanizmów wpływu HBR, jak również krytyki tego oddziaływania. Może być to interpretowane jako decyzja antropologów, skupionych na poszukiwaniu znaczeń, a nie „demarkowaniu spisków”, choć jest zapewne też przejawem autocenzury, gdyż krytyka mogłaby spotkać się z ostracyzmem wydawców, działających w oparciu o podobny model. Społeczna rola HBR została zaprezentowana w sposób pośredni w wywiadzie z Suzy Wetlaufer, była redaktor tego pisma. Jej wypowiedzi opisują procesy przeprowadzania wywiadów z prezesami firm (czy raczej przygotowywania przekazów – wielokrotnie autoryzowanych, a czasami modyfikowanych przy udziale zewnętrznych specjalistów; Hatch, Kostera, Koźmiński 2005: 121). Wywiad omawia też zasady doboru publikowanej tematyki oraz ujawnia skromność reprezentantki HBR, „zaskoczony” sugerowanym wpływem publikacji na świat biznesu.

Podsumowujący książkę rozdział szósty zawiera wniosek autorów, iż liderzy biznesu potrzebują wszystkich trzech „twarzy”: menedżera, artysty i kapłana, a zarazem trzech domen: biznesu, sztuki i duchowości (Hatch, Kostera, Koźmiński 2005: 133), gdyż „najlepsze wyniki biznesowe są osiągnięte tylko dzięki połączeniu technicznej racjonalności, kreatywności i inspiracji” (Hatch, Kostera, Koźmiński 2005: 132–133).

Oryginalny i niezwykle cenny element książki – a zarazem wzór do naśladowania dla autorów innych publikacji badawczych – stanowią końcowe fragmenty rozdziałów, adresowane do praktyków. Książka udowadnia, że podejście interpretatywne do badań organizacji może przynosić korzyści dla organizacji i ich uczestników: każdy z rozdziałów pomaga doskonalić kompetencje komunikacyjne i przywódcze. Praktycy zarządzania z pewnością docenią te kilkustronicowe poradniki wyjaśniające, w jakim celu i w jaki sposób usprawniać umiejętności w opisywanych obszarach.

Obszerność materiału empirycznego, kierunków prowadzonych analiz oraz wniosków zachęca do dalszych refleksji dotyczących zawartości *The Three Faces of Leadership* i możliwej kontynuacji opisanych badań.

Omawiana przez autorów ewolucja przywództwa w kierunku wartości moralnych i estetycznych nie jest zjawiskiem nowym. Wypowiedzi prezesów firm z lat 1989–98 interpretowane są jako elementy współdzielonego sposobu myślenia o zarządzaniu, bez obserwacji ewentualnych zmian na przestrzeni lat. Możliwe, że nowy sposób pojmowania roli przywódcy narodził się już wcześniej. Model charyzmatycznego przywódcy zaproponował Robert House w 1977 roku, koncepcja przywództwa transformacyjnego Bernarda Bassa pochodzi z 1981 roku, a oba podejścia inspirowały praktyków już w latach 80. ubiegłego stulecia wraz z sukcesem bestsellerów takich jak *W poszukiwaniu doskonałości* Petersa i Watermana. Myślenie o zarządzaniu jako praktyce opartej na wartościach jest dziś zinstytucjonalizowane dzięki programom MBA (zwykle oferującym kursy „Leadership and ethics”, łączące

przywództwo z wartościami moralnymi, a nie np. wpływem społecznym), dojrzałości etyki biznesu, a także konwergencji zainteresowań i wartości menedżerów.

Warto podkreślić rolę mediów masowych w promowaniu wartości i ukierunkowywaniu uwagi czytelników (*agenda setting*) – już same tytuły analizowanych wywiadów (ustalane przez redaktorów HBR) wskazują na przekazywaną wizję przywództwa, wykraczającą poza imperatyw efektywności i wartości finansowe. Przykłady obejmują: *Values Make the Company*, *Building Corporate Character*, *Profits with a Purpose*, *Surviving Success* lub *The Power of Virtual Integration*. Omawiane badania mogą być uzupełnione o analizę sieci zależności pomiędzy HBR, bohaterami opisywanych zdarzeń i czytelnikami wywiadów – badanie mechanizmów rozprzestrzeniania się praktyk i norm kultury menedżerskiej. Wypowiedzi prezesów firm okazują się być wynikami zbiorowej pracy specjalistów, dążących do świadomego tworzenia wizerunku firmy, przy współpracy redaktorów magazynu, a nie tylko indywidualną opowieścią, sposobem nadawania sensu własnym doświadczeniem, zgodnie z macintyre'owskim rozumieniem narracji. Czasami mogą być powieleniem zasłyszanych lub przeczytanych koncepcji, zawartości podręczników, bestsellerów czy prasy, obserwacji konkurentów lub partnerów. Analizę narracji warto uzupełnić o technikę analizy sieci historii (Boje 2001: 62–73), w której badacz poszukuje interakcji między opowieściami i interpretacjami rzeczywistości, prezentowanymi przez różnych aktorów społecznych.

Ograniczeniem antropologiczno-retorycznej interpretacji wywiadów jest bezkrytyczność w przyjmowaniu ich treści. Warto wspomnieć popularną w ostatnim dziesięcioleciu zabawę *buzzword bingo* (Wikipedia 2006), w której uczestnicy spotkań biznesowych reagują dosadnymi komentarzami na bezmyślnie powtarzane hasła i popularne terminy. Jej zasady pozwalają ujawnić brak konkretności w cytowanych w książce wypowiedziach prezesów globalnych firm, które zaprezentowano jako przejawy inspirującego estetycznie i porywającego do działania *global show*. Wypowiedzi dotyczące imperatywu globalizacji, konwergencji potrzeb konsumentów, zalet właściwego pozycjonowania firmy, wzrostu znaczenia kapitału ludzkiego czy konieczności uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej związanej z synergią w międzynarodowych oddziałach firmy mogą zabrzmieć jak wyuczone formułki. Podobne stwierdzenia mogą odnosić się do każdej firmy, niekoniecznie bazując na dogłębnym przemyśleniach, nie oferując unikalnych rozwiązań, a często nawet nie przekładając się na konkretne programy działania. Kto wie, czy w przeciwieństwie do postulowanego przez książkę wizjonerstwa, nie maskują one niepewności prezesów firm. Opieranie się na upowszechnionych wzorcach i modnych poglądach może okazać się przeciwieństwem inspiracji i poczucia wizji, tak przynajmniej mogą odebrać to interesariusze firm.

Książka była pisana przed wydarzeniami z września 2001 roku, które zmieniły sposób postrzegania roli lidera, uwypuklając znaczenie wartości

etycznych. Ich następstwa wyczuły jednak odbiorców przekazów na instrumentalne wykorzystywanie wartości dla osiągania celów politycznych i gospodarczych, zwłaszcza w kontekście interwencji w Iraku. Rok 2001 był dodatkowo momentem załamania gospodarczego, kresem oczekiwań związanych z rozwojem Nowej Ekonomii i impulsem do koncentracji na ekonomicznych podstawach biznesu. Kontynuatorzy wysiłków badawczych Hatch, Kostery i Koźmińskiego powinni podjąć intelektualne wyzwanie sprawdzenia, czy „twarz” kapłana oraz znaczenie przywiązywane do deklaracji wartości nie stały się ofiarami przewartościowań. Powracającą popularność „twardych” technik zarządzania symbolizuje niedawny artykuł z HBR (Krammer 2006), opisujący odmienną twarz przywódców: manipulatorów, siejących strach i wykorzystujących konflikty dla osiągania zamierzonych celów. Paradoksalnie, niektórzy z owych „tyranów” byli autorami analizowanych w książce wywiadów – deklaracje „kapłanów” niekoniecznie odzwierciedlały rzeczywiste praktyki organizacyjne.

The Three Faces of Leadership jest niezwykle wciągającą lekturą, opisującą istotne tendencje w globalnym biznesie, ujawnione w ambitnym przedsięwzięciu badawczym. Jest cennym dokumentem, opisującym kulturę menedżerską u schyłku minionego stulecia i postulującym nowe techniki analityczne. Stanowi też wartościowy poradnik dla menedżerów i studentów, uczący wrażliwości estetycznej i etycznej, doskonalący kompetencje komunikacyjne i umiejętności interpretowania sytuacji społecznych.

Hatch, M.J., Kostera, M., Koźmiński, A.K. 2005. *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, Malden, Oxford: Blackwell Publishing.

Bibliografia

- Boje, D.M. 2001. *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, London – Thousand Oaks – Delhi: SAGE Publications.
- Kostera, M. 1996. *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M., Koźmiński, A. 1997. Wartości i normy w zarządzaniu. Cztery teatry. w: Dietl, J., Gasparski, W. (red.) *Etyka biznesu*, s. 188–204. Warszawa: PWN.
- Krammer, R.M. 2006. The Great Intimidators. *Harvard Business Review*, February 2006, s. 88–96.
- MacIntyre, A. 1996. *Dziedzictwo cnoty. Studium z teorii moralności*, Warszawa: PWN.
- Wikipedia. 2006. *Buzzword bingo*. http://en.wikipedia.org/wiki/Buzzword_bingo (data dostępu: 8.11.2006).